PHAN VĂN TRƯỜNG

GIÁO SƯ, CỐ VẤN CỦA CHÍNH PHỦ PHÁP VỀ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

MỘT ĐỜI QUẢN TRỊ



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

MỘT ĐỜI QUẢN TRỊ

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP. HỒ CHÍ MINH THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Phan Văn Trường, 1946-
Một đời quản trị / Phan Văn Trường. - In lần thứ 1. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2017.
472tr. ; 20cm.

1. Phan văn Trường, 1946-. 2. Doanh nhân -- Việt Nam. I. Ts.

338.092 -- ddc 23
P535-T871

PHAN VĂN TRƯỜNG
GIÁO SƯ, CỐ VẤN CỦA CHÍNH PHỦ PHÁP
VỀ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

MỘT ĐỜI QUẢN TRỊ



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Tạ ơn Nhạc Phụ, ***Giáo Sư Vũ Quốc Thúc****,*
một tấm gương sáng ngời cho nhiều thế hệ.

Tặng các cháu ngoại:
Gabrielle ***Phan Mỹ Lan****, Emilie* ***Phan Ái Linh****, Victoria* ***Nguyễn Anh Đào****,*
Thomas ***Nguyễn Minh Quang****, William* ***Nguyễn Minh Trị,***
với tất cả tình thương yêu của ông ngoại.

Cũng như sách Một Đời Thương Thuyết *(NXB Trẻ, 2014), tôi xin tặng*
trọn tác quyền và bút nhuận của sách Một Đời Quản Trị *cho*
Quỹ Giáo Dục Lê Mộng Đào, một quỹ từ thiện thuộc Tập đoàn Xây Dựng
và Địa Ốc Hòa Bình đã từ nhiều năm hỗ trợ và phát học bổng
cho những sinh viên nghèo và ưu tú.

PHAN VĂN TRƯỜNG

Nothing is so strong as gentleness,
nothing is so gentle as real strength.
Không có gì mang nhiều sức mạnh bằng sự dịu dàng,
không có gì dịu dàng hơn sức mạnh chân chính.

Saint Francis de Sales

Management is doing things right,
leadership is doing the right things.
Quản lý là thực hiện tốt mọi việc.
Quản trị là làm đúng việc.

Peter Drucker

LỜI CẢM ƠN

Từ năm 1998 đến nay, tôi đã may mắn được làm việc với khá nhiều doanh nghiệp Việt Nam. Từ các công ty xây dựng và địa ốc đến những doanh nghiệp viễn thông, từ những ngân hàng đến các công ty cấp nước đô thị, từ những công ty sản xuất thức ăn thức uống đến những công ty sinh hoạt trong lãnh vực dầu khí, không quên các chi nhánh đại diện của các tập đoàn đa quốc gia tại Việt Nam. Tôi đã thực sự được quan sát nhiều, chiêm nghiệm nhiều, so sánh và rút tỉa cũng như học hỏi nhiều. Thời kỳ này tiếp theo gần ba thập niên làm việc tại nước ngoài, trong đó có hơn 20 năm với trách nhiệm lãnh đạo một số doanh nghiệp lớn đa quốc gia tại Pháp, cũng như nhiều năm tại các nước như Brazil, Fiji, Singapore và Malaysia. Tại những nơi này, nhất là Châu Âu, tôi đã kinh qua khá nhiều doanh nghiệp trong nhiều ngành chuyên môn, tư vấn có, công nghiệp có, dịch vụ có.

Trong số các doanh nghiệp Việt Nam tôi đã được quen biết, giao lưu, làm việc, một số đông là doanh nghiệp tư nhân, nhưng cũng có khá nhiều doanh nghiệp nhà nước được quản lý theo cơ chế dân sự cũng như quân sự. Tư duy quản trị của tất cả các doanh nghiệp này thực sự đa dạng, từ quản trị theo kỷ luật quân đội đến mọi hình thức quan liêu, cũng như mọi phong cách phẳng và bình đẳng.

Tôi từng có ý nghĩ phớt qua đầu, rằng có lẽ ít doanh nhân nào đã may mắn như mình, được tặng một cuộc đời nghề nghiệp đa dạng như

thế, tuy khá vất vả. Đồng thời, ở phía bên kia "màn ảnh", trong lĩnh vực đào tạo và giáo dục, tôi cũng được khá nhiều trung tâm giáo dục tại nước ngoài cũng như nước nhà chiếu cố: các trường đại học, các trường đào tạo nghề, các tổ chức nghề nghiệp. Tôi thực sự đã giảng dạy cho nhiều tầng lớp trẻ. Hàng ngàn sinh viên, tôi không nói quá, từ tuổi đôi mươi đến những nghiên cứu viên và chuyên viên trẻ trên dưới ba mươi đã tặng tôi cơ hội quý báu được gần các em, thấu hiểu hoài bão nghệ nghiệp của các em, và rất nhiều khi dẫn dắt các em trên con đường kinh doanh hay nghiên cứu. Tuổi trẻ Việt Nam hồn nhiên đến đáng yêu, hiếu kỳ hiếu học đến đáng nể. Chính vì thấy các em muốn biết, muốn hiểu, muốn hấp thụ thêm mà tôi đã cảm nhận rằng có lẽ mình còn một ít nghĩa vụ phải hoàn tất nốt.

Giữa những nhu cầu khá phức tạp của doanh nghiệp Việt Nam nói chung, và một nền giáo dục không có định hướng rõ rệt đào tạo để chuẩn bị cho những chuyên viên tương lai có khả năng đáp ứng với thực tế, không thể chối cãi có một hố sâu. Một hố sâu mà tất cả chúng ta phải lấp.

Trước khi vào nội dung của sách, tôi xin có lời cám ơn sâu sắc các doanh nghiệp Việt Nam. Trong 20 năm qua, tôi đã được họ đón nhận, chia sẻ một cách thật chân tình. Tôi xin gửi lời cảm tạ đặc biệt của mình tới Công Ty Cổ Phần Xây Dựng Hòa Bình. Tập đoàn đã tặng cho tôi những năm làm việc thật tuyệt vời với tất cả gia đình nhân viên và lãnh đạo.

Tôi cũng không thể nào quên cám ơn tất cả các trường đại học đã đón nhận tôi, cũng như đã tặng tôi những cơ hội để giảng dạy và chia sẻ kinh nghiệm với các anh em sinh viên và nghiên cứu viên. Tôi xin đặc biệt cám ơn Đại Học Quốc Gia TP.HCM, Viện John Von Neumann, Đại Học Hoa Sen và Trường FPT – School of Business Hà Nội và TP.HCM. Tôi cũng không quên những năm giảng dạy tại Đại Học Kiến Trúc TP.HCM,

cũng như những hội thảo dành riêng cho các em học viên tại Viện Hành Chính Quốc Gia, các khóa IPL, các trường đại học khác như Đại Học Quang Trung tại Bình Định, các trường đại học tại TP.HCM: Bách Khoa, RMIT, Tôn Đức Thắng, Ngân Hàng Thủ Đức, Giao Thông Vận Tải...

Tôi không tin rằng, trong nền kinh doanh cũng như trong nhiều lãnh vực khác, có thể tách rời môi trường làm việc với những nơi có trách nhiệm đào tạo. Chuẩn bị các thế hệ trẻ nhanh chóng vào đời sống nghề nghiệp thật là sứ mệnh của toàn xã hội. Tôi mong rằng trong tương lai, các trường đại học hay dạy nghề và cộng đồng các doanh nghiệp của đất nước sẽ tiến lại gần nhau hơn nữa trong mối tương quan cung cầu. Các mối liên hệ mật thiết giữa nơi đào tạo và nơi thực dụng sẽ đóng góp mạnh vào tiến trình phát triển mà tất cả chúng ta mong đợi.

Cuối cùng tôi cũng xin cám ơn các hội đoàn và tổ chức giáo dục khác đã tặng tôi nhiều cơ hội để giao lưu và chia sẻ trong những năm vừa qua. Hơn 60 hội thảo là từng nấy dịp cho tôi nắm bắt được những nhu cầu của những thành phần rộng hơn đang đóng góp vào nền kinh tế nước nhà. Những buổi làm việc này đã làm cho tôi hiểu hơn nữa rằng đất nước vẫn còn rất cần có thêm sự đóng góp thật nhiệt tình của mọi giới, mọi ngành, mọi chuyên môn, mọi lúc, mọi nơi. Như vậy lời cám ơn của tôi cũng là một lời kêu gọi: kêu gọi để có sự đóng góp thêm nữa cho thế hệ trẻ Việt Nam từ mọi giới, kêu gọi để chia sẻ thêm nữa những gì các chuyên gia Việt Nam đã thu góp và học hỏi trong nước cũng như từ nước ngoài. Để cuối cùng cho phép chúng ta, đại gia đình chuyên gia và doanh nghiệp Việt Nam, cùng nhau cải tiến để liên tục phát triển và đóng góp cho nền kinh tế và xã hội nước nhà.

GS. PHAN VĂN TRƯỜNG

27/1/2017

LỜI GIỚI THIỆU

"Đây là quyển sách hiếm hoi của người Việt viết ở tầm Global." – Đó là cảm xúc của tôi khi đọc "Một Đời Thương Thuyết" của Anh Trường, của Thầy Phan Văn Trường, dù rằng lúc đó tôi chưa biết Anh. Cuốn sách được chị Hoa, người bán sách - chọn sách cho tôi hơn mười năm qua ở Đinh Lễ dúi vào tay.

Đi dạy ở lớp MBA, mini MBA hay Executive MBA nào tôi cũng mang "Một Đời Thương Thuyết" để giới thiệu. "Hãy tin tôi, có thể cả đời các bạn chưa học được những điều giản dị của cuốn sách này"!

Thật bất ngờ và tự hào khi Anh Trường đề nghị tôi viết lời giới thiệu cho cuốn sách mới của Anh – "Một Đời Quản Trị". Với tôi thì hai trong những cuốn sách tôi đánh giá có giá trị nhất với mỗi doanh nhân là "Good to Great" (Từ Tốt đến Vĩ Đại) và "Build to Last" (Xây Dựng để Trường Tồn) của Jim Collins. Tôi cứ mong có một tác giả người Việt có thể viết được cuốn sách cho doanh nhân Việt ở tầm cỡ đó. (Nhiều lúc tôi có một ước mơ là ngày đẹp trời nào đó có thể viết được).

Và hôm nay các bạn hãy tin tôi, bạn đang cầm cuốn sách đó trên tay.

Có rất nhiều doanh nhân vĩ đại, những người sáng lập, xây dựng, điều hành những công ty hàng đầu thế giới với doanh thu cả trăm tỷ đô-la

Mỹ, những công ty sáng tạo công nghệ và sản phẩm làm thay đổi thế giới, nhưng họ không viết sách dù rằng có nhiều sách viết về họ.

Anh Trường khác họ. Anh đã từng đứng đầu các tập đoàn khổng lồ với doanh thu 60-70 tỷ đô-la Mỹ, hoạt động trên cả trăm quốc gia, với hàng chục nghìn nhân viên đủ các quốc tịch. Và Anh viết sách. Chính xác hơn là anh ghi lại những gì tinh túy nhất và lại giản dị nhất của một doanh nhân người Việt tầm cỡ Global.

Cuốn sách là nhật ký, là tâm sức cả đời của Anh nên thật khó giới thiệu trong vài trang. Nhưng tôi muốn ghi lại những điều tâm đắc:

- *Phần lớn Doanh nhân nhầm lẫn giữa quản lý và quản trị. Vậy nhà lãnh đạo quản trị doanh nghiệp như thế nào, họ phải làm gì...*
- *Làm thế nào để xây dựng doanh nghiệp trường tồn*
- *Quản trị doanh nghiệp chính là quản trị con người*

Có lẽ những điều trên bạn đã gặp ở rất nhiều cuốn sách nhưng ở đây có hai điều khác biệt:

- *Là bài học thực tế, là tinh túy của một doanh nhân tầm cỡ Global*
- *Hành xử chuyên nghiệp, quyết định sáng suốt, thành công lớn... ở tầm Global nhưng vẫn mang đậm chất Việt, đậm chất nhân văn.*

Và đặc biệt những câu chuyện của Anh, những bài học của Anh lại được kể bằng những con người thực Anh đã cùng làm việc, bằng những câu chuyện thực của đời Anh.

Với cá nhân tôi thì có hai câu chuyện làm tôi suy nghĩ nhiều khi đọc cuốn sách của Anh:

- *Phải chăng "Sinh ra làm lãnh đạo" chứ chúng ta không thể đào tạo ra những nhà lãnh đạo?*

- *Làm sao để chọn lựa được người lãnh đạo sẽ thừa kế sự nghiệp, để doanh nghiệp trường tồn?*

Rất khó bỏ cuốn sách xuống khi đã bắt đầu đọc và sẽ đọc lại nhiều lần, nhiều phần khi bạn có cuốn sách này.

Cảm ơn Anh, cảm ơn Thầy Phan Văn Trường khi đã dành tâm huyết cả đời để viết cuốn sách cho doanh nhân Việt Nam.

GS.TS. HOÀNG NAM TIẾN
– Chủ tịch, Tổng Giám Đốc *FPT Software*

DẪN NHẬP

Từ một lời của cha...

You manage things; you lead people.

- **Grace Murray Hopper**

Công việc thì cần được quản lý; nhân sự thì cần được lãnh đạo.

Sau khi viết và xuất bản xong sách *Một Đời Thương Thuyết* cách đây hai năm, tôi thành thực không nghĩ rằng mình sẽ viết thêm một cuốn sách thứ hai. Sách đầu tay đã để lại cho tôi một chút dấu vết nhọc nhằn có lẽ vì tôi đã đầu tư vào nỗ lực đó nhiều năng lượng quá. Không những phải tìm tòi lại những kỷ niệm xưa, những hồ sơ cho phép tả thực lại những trải nghiệm, nhưng cùng một lúc, tôi phải học lại tiếng Việt. Trong ít nhất vài ba chương đầu của sách trước tôi đã phải viết lại nhiều lần do sự luẩn quẩn về ngữ vựng, từ đó làm cho cảm hứng vấp váp, thực là một trạng thái vô duyên.

Thế nhưng, những gì còn lởn vởn trong ký ức, những điều đã trải nghiệm, những gì tôi đã học hỏi trong suốt 40 năm nghề nghiệp vẫn cuồn cuộn trong dòng máu, tôi không viết ra thì vẫn cảm nhận mình chưa làm tròn bổn phận. Không làm, có lẽ tôi sẽ nuối tiếc.

Thế rồi các độc giả cũng tặng tôi một món quà vô cùng quý báu. Họ chia sẻ rằng sách đầu tay đã có thực tính cao, những pha thương thuyết sôi nổi đã cho họ cảm tưởng được dự "*live*" ngay tại

"chiến trường". Họ đã thú vị theo dõi những hồi liên tiếp của sách, vì sách cũng là những pha của cuộc đời thật.

Đúng là không có gì thay thế được cuộc đời thật. Sự mong đợi của các bạn độc giả đã làm cho tôi ý thức được điều cơ bản của giáo dục: giá trị của sự trải nghiệm là cao hơn hết, không lý thuyết giáo điều nào thay thế được kinh nghiệm, không bài học nào đáng giá hơn những vết thương mà chính tác giả đã cảm nhận và rút tỉa. Sách bạn đang cầm tay sẽ giữ nguyên tinh thần đó. Tôi may mắn đã được trải qua mọi vị trí từ con tốt lên tới nguyên soái trong suốt 40 năm nghề nghiệp, trên mọi chiến trường quốc tế và quốc nội, trong hầu hết các lĩnh vực cơ bản của nền kinh tế. *Còn đợi gì nữa mà không chia sẻ*, tôi tự nhủ như vậy.

Một việc mới phải làm

Và từ đó, tôi dần dần hình dung được việc phải làm! Còn bao nhiêu trải nghiệm còn giữ trong trí nhớ có lẽ phải tặng đi cho kiệt! Không riêng gì kinh nghiệm thu góp ở nước ngoài, trong nhiều năm, tôi cũng đã sống tại Việt Nam với khá nhiều tình huống về quản lý và quản trị.

Tôi đã được giao tiếp với nhiều nhân vật trong các bộ, ngành, cũng như những tư nhân đang sinh hoạt trong lãnh vực của họ. Điều đáng chú ý là họ đã đạt được nhiều thành quả trong một bối cảnh lịch sử rất đặc biệt: trong một thị trường không ra thị trường, họ và đồng nghiệp đã đưa doanh nghiệp của họ tiến lên và phát triển với những phương tiện có trong tay, tức không có gì vào thời sau bao cấp. Một số đã phải lý luận bằng trực giác, quyết định theo linh tính, xử lý theo cảm nhận nhiều hơn là với những phương pháp bài bản. Họ đã triển khai dự án với nhân viên chưa được đào tạo đầy đủ, họ đã sử dụng bàn tay người để thay máy móc, họ đã mượn vốn mà không biết bao giờ đủ sức trả nợ trong một bối cảnh

tiền tệ chưa ổn định. Họ đã xây cất nhà ở và công xưởng với vốn kiến thức từ xưa để dần dần nắm vững được công nghệ xây tháp siêu cao. Họ đã đun bia bằng củi để rồi chiếm vị trí số một trong nước. Họ đã từ những máy điện tử sơ sài biến đổi doanh nghiệp của họ thành tập đoàn viễn thông và vi tính.

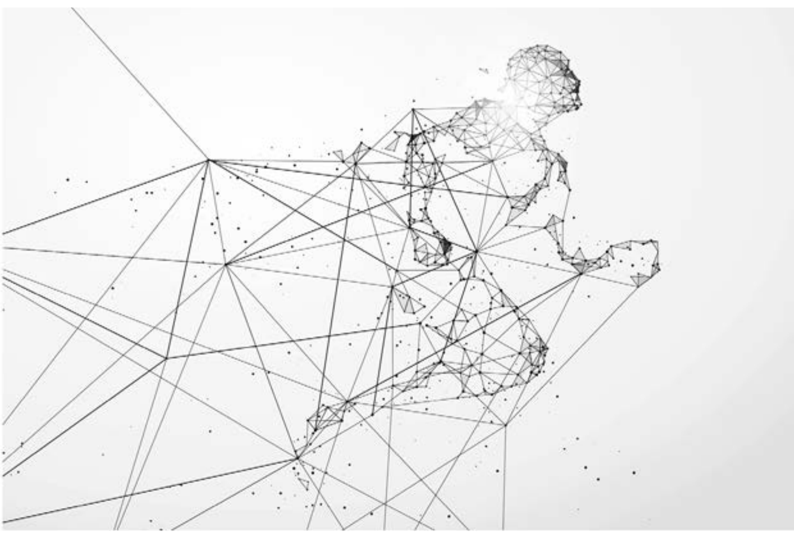
Thật đáng kính nể thay! Thời thế tạo anh hùng. Những người xuất sắc này đã là những anh hùng của Việt Nam mới. Và họ cũng là anh hùng của riêng tôi.

Những anh hùng của riêng tôi

Tuy nhiên, chính những người này lại nhìn nhận rằng khi lên đến đẳng cấp đó mới ý thức một cách đau đáu rằng họ chưa bao giờ được ngồi ghế nhà trường để hấp thụ những nguyên tắc cơ bản của quản trị. Cùng một lúc họ phải sống những tình huống "nội hóa" mà không sách quản trị nào giảng dạy, ví dụ như chưa bao giờ tại Việt Nam, doanh nghiệp lại khó giữ nhân viên như vậy tuy đã có sự hết sức quan tâm và chiều chuộng; chưa bao giờ cơ cấu tài chính của công ty lại thiếu ổn định như vậy; hay chưa bao giờ những bí mật công nghệ của công ty lại bị thất thoát quá dễ dàng như vậy. Có lúc họ cũng chột dạ và lo lắng khi bị đưa vào thế phải lấy vào thân những rủi ro quá to lớn, kể cả những hành vi bên lề luật pháp mà thể chế doanh trường đã dẫn họ vào. Đó là chưa kể đến những lỗi nhỏ hơn nhưng lại quá thông thường, như việc đã mướn nhiều nhân viên quá mức cần thiết để rồi khối văn phòng quản lý của công ty rối beng lên; hoặc trả lương quá cao một con chim họa mi quá quý hiếm, tôi muốn nói một nhân viên có tiếng là tài giỏi, để rồi nhận định sau vài tuần làm việc là nhân tài họa mi gì mà không biết hót. Hoặc khi đấu giá, họ lại chào giá quá thấp, thành thử thắng thầu, nhưng với giá rẻ quá trớn đó thì sẽ không tránh được lỗ lã trong khi chào giá cao hơn vẫn cho phép lấy hợp đồng.

Có nhiều doanh nghiệp lại loay hoay với việc vẽ biểu đồ tổ chức, vẽ thế nào cũng không thuận để rồi ý thức rằng quản trị đơn thuần bằng sơ đồ tổ chức có lẽ cũng không ổn. Có doanh nghiệp thì cứ miệt mài sinh sôi quy trình làm việc cho nhân viên, rồi một ngày kia mới hiểu được rằng vấn đề của công ty là văn hóa doanh nghiệp, mười nghìn quy trình không bằng có được văn hóa làm việc hiền hòa và nhân viên hỗ trợ lẫn nhau. Họ ý thức hơi muộn là quản trị công ty, quản lý công việc, và điều động nhân viên đáng lẽ không cần nhiều quy trình đến thế, mà quy trình lại dễ dẫn tới hiểu sai hơn là hiểu đúng, dù vô tình hay cố ý.

Rồi đến khi phải phát huy sức sáng tạo thì rất ít doanh nghiệp Việt có được một hệ thống quản trị làm cho các nhân viên hưng phấn trong việc động não để tiến bộ. Một số, không thể chối cãi, còn giữ phong cách quan liêu, ít ra cũng gia trưởng, làm cho môi trường làm việc khó lòng phổ biến óc sáng tạo và nhân viên rụt rè, phản ứng thiếu hồn nhiên trong đời sống hàng ngày của doanh nghiệp. Thành thử cái đáng lẽ đem lại giá trị gia tăng và lợi nhuận



nhiều nhất cho doanh nghiệp, là sản phẩm mới sáng chế, thì thường hay vắng mặt. Thế nhưng làm sao để có được óc sáng tạo phong phú trong doanh nghiệp thì ít ai quan tâm thực sự và ít ai nắm trong tay bí quyết làm cho doanh nghiệp của mình có được cái tố chất năng động quý báu đó.

Thế rồi, dần dà, các doanh nghiệp Việt Nam còn thấm nhuần các phương pháp làm việc mới, trong đó có việc sử dụng các mô hình khoa học, hay đơn giản hơn là những phương pháp đo khách quan. Đo tỷ số tăng trưởng, đo lợi nhuận, đo hiệu năng, đo hiệu quả tài chính... để dần dần đi tới đo động lực của nhân sự, đo khả năng lãnh đạo, đo công năng giữa nhân viên, đôi khi có doanh nghiệp còn cố đo luôn đạo đức của cấp trên cũng như cấp dưới... Càng đo, họ càng có cảm tưởng họ quản lý sát thực tế. Có thật thế chăng, họ có đi quá xa chăng?

* * *

Vừa dễ vừa khó!

Nghệ thuật quản trị là một cái gì thật lạ. Vừa khó, vừa dễ!

Nhiều người có ý nghĩ chủ quan rằng quản trị là rất dễ. Tôi từng gặp một số bạn được cha để lại một gia tài mà ai cũng mong, có thể là một công ty buôn trái cây, hay một doanh nghiệp nhỏ làm giò chả từ xưa vẫn có khách hàng quen, nhân viên trung thành từ đời cha đến đời con. Thành thử người con kế nghiệp cứ thế chỉ cần tiếp tục truyền thống gia đình.

Ở Châu Âu là nơi tôi từng tung hoành hoạt động đã có bao nhiêu ví dụ tương tự: gia đình Michelin sản xuất vỏ bánh xe ô tô, gia đình Peugeot sản xuất ô tô, gia đình Agnelli cũng thế bên Ý Đại Lợi, gia đình Dassault chuyên chế phi cơ... Rồi đế chế Schneider, nơi tôi từng làm việc nhiều năm, là một tập đoàn lớn về xây dựng

và điện lực. Hoặc Bouygues là công ty xây dựng hàng đầu thế giới. Những doanh nghiệp này đều đã có một người cha, một người ông sáng lập viên ngoại hạng, xuất sắc, phần lớn họ đều đi từ bàn tay trắng làm nên, và con cháu cứ thế mà theo. Tôi quen biết các lãnh đạo công ty này, đôi khi đã từng gặp cả ông tổ. Họ có "nghề" quản trị trong máu từ đời này qua đời khác, hoặc nếu không như thế thì *"trong họ nhà công, không giống lông cũng giống cánh"*. Những bạn trẻ kế nghiệp chỉ cần làm tiếp theo cha ông. Văn hóa doanh nghiệp không phải xây, nhân viên trung thành tuyệt đối, quy trình làm việc hàng ngày là cái nếp đã có sẵn.

Tất nhiên, trong bối cảnh lý tưởng của sự kế nghiệp tốt lành và ổn định đó, việc quản trị thật tình là dễ, tuy có thể vẫn phải đối phó với những khó khăn nhất thời trong việc quản lý các dự án mới.

Sự kiện lý tưởng trên có thể che lấp cái khó của việc quản trị, một nghệ thuật cực kỳ phức tạp và khó nắm vững. Chắc chắn các tổ tiên khởi nghiệp đã là những người từng có cảm nhận này, với những tình huống quá quen thuộc: lúc có vốn thì không có công nghệ, lúc có công nghệ thì không có nhân sự, lúc có nhân sự thì không có mặt bằng, lúc có mặt bằng thì thị trường lại đã biến đổi, người tiêu dùng đã có những lựa chọn khác…

Nghề quản trị ngày nay còn khó hơn thời trước. Địa cầu này của chúng ta quay ngày càng nhanh, biến đổi mỗi giây mỗi phút; người tiêu dùng ngày càng khó thỏa mãn; tính cạnh tranh ngày càng cao, một phần do toàn cầu hóa. Và những tập đoàn đế chế hùng hậu ngày nay nếu không tiến nhanh, không tận lực động viên óc sáng tạo, không trăn trở với nghề nghiệp thì cầm chắc họ sẽ bị các công ty khác đào thải. Thậm chí họ có thể gặp sự cạnh tranh vũ bão của những công ty ngày nay chưa sanh ra, thế mà chỉ một thập niên sau đã có khả năng quét họ ra khỏi thị trường. Những ví dụ thì không thiếu. Ấn tượng nhất là chuyện của chiếc iPhone quét

sạch một doanh nghiệp hùng hậu cấp hoàn vũ là Nokia, chưa kể đến các máy điện thoại của Siemens, Motorola, Alcatel, Sony cũng bị quét theo.

Tôi nhìn nhận nếu ngồi vào ghế của Tổng Giám Đốc Nokia trước khi bị Microsoft mua lại, tôi sẽ cảm nhận được ngay rằng quản trị doanh nghiệp là một bộ môn cực kỳ khó khăn. Tỷ số nào, biểu đồ nào trong công ty Nokia cũng cho thấy những con số thật tốt về mặt quản lý cho đến ngày chót, thế mà Nokia từ vị trí hàng đầu thế giới đã bị xóa sổ nhanh chóng và bị nuốt trọn. ***Quản lý tốt không có nghĩa là quản trị tốt***, chính ông Stephen Elop, CEO Nokia đã công khai nhìn nhận như vậy! Bộ máy Nokia đã được quản lý một cách tuyệt vời, nghiêm túc và cần mẫn. Nhưng lãnh đạo của Nokia đã lầm lỗi về quản trị. Họ không chứng tỏ có đủ tầm để dự báo sự biến đổi của công nghệ thông tin qua điện thoại, khác gì các lãnh đạo khi xưa của IBM, Kodak và biết bao nhiêu tập đoàn hàng đầu thế giới khác đã chúi mũi suy sụp chỉ trong có vài năm, vài tháng. Nghĩa địa của những tập đoàn khét tiếng một thời đầy dẫy những doanh nghiệp được quản lý cực kỳ tốt nhưng lại không được quản trị một cách sáng suốt với những người lãnh đạo thiếu tầm. Chính vì sợ mắc phải những thiếu sót về quản trị mà các lãnh đạo tập đoàn lớn trên thế giới quan sát thị trường như những con chó đói. Họ gặp nhau rất thường, tham khảo ý kiến của nhau ngấu nghiến với mục đích duy nhất là đoán mò được những dự án tương lai của nhau. Vì họ biết rằng chậm một nước cờ là nguy cơ "tiêu tùng" có khả năng xảy đến đột ngột.

Chính đây là ý niệm cốt lõi của sách này: tách bạch quản trị với quản lý. Tôi cho đây là việc làm vô cùng quan trọng, vô cùng hữu ích cho tất cả những ai muốn hiểu thêm về quản lý và quản trị!

Đối với doanh trường Việt Nam, sự biến đổi theo thời gian sẽ còn nhanh hơn thế, đột phá hơn thế. Nói ngắn gọn, doanh trường sẽ

đi từ môi trường quan hệ sang cá tính chuyên môn, từ tình huống cạnh tranh (hay thiếu cạnh tranh) đơn thuần trong nước sang sự lan tràn của hệ kinh tài quốc tế, qua các hiệp định mở toang thị trường, giảm thiểu thuế vụ. Rồi các lãnh đạo và nhân viên mọi cấp từ nay sẽ phải sánh đo với những mục tiêu khách quan gay gắt, đó là chưa kể những thế hệ lỗi thời quen ỷ lại vào những kẻ chống lưng khi gặp khó khăn sẽ phải nhường chỗ cho các lớp trẻ đã được đào tạo bài bản và vững chắc hơn. Đến cả việc thị trường ngày nay đã có những "quan tòa" khó tính như thị trường chứng khoán, sẽ xét xử và đánh giá các doanh nghiệp một cách tỉ mỉ và khoa học. Thời thế sẽ dành chỗ cho phong cách làm việc chuyên nghiệp và sẽ loại dần những mô thức qua quít, những lối tư duy tạm bợ, những kiểu lý luận chủ quan. Việt Nam ta đã chăm học và hấp thụ được hầu hết các *phương pháp quản lý*, các mô hình điện toán. *Bravo*! Hoan hô các kỹ thuật gia xuất sắc của nước nhà. Nhưng liệu các lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam có hấp thụ kịp những *kỹ năng quản trị* giúp cho doanh nghiệp của họ lên hàng đầu của khu vực, kết nạp tính trường tồn như một người bạn tri kỷ?

Đây là một câu hỏi đã đến lúc chúng ta cần đặt ra. Sách sẽ cố bình luận và mong soi sáng.

* * *

Vấn đề then chốt: trường tồn!

Một trăm năm nữa, cả độc giả và tôi, mỗi chúng ta sẽ không còn nơi đây nữa. Nhưng nếu chúng ta sở hữu một doanh nghiệp, thì doanh nghiệp phải còn! Hay đúng hơn, *theo đúng lẽ* phải còn. Cái khác biệt giữa đời sống con người và đời sống của một tổ chức nằm đúng ở chỗ đó: không có lý do gì mà một doanh nghiệp không trường tồn, thậm chí không trường kỳ tăng trưởng.

Tất cả nguyên lý của việc *quản trị* là ở chỗ đó. Cái gì làm cho một tổ chức có được khả năng trường tồn? Hoặc hỏi ngược lại, cái gì có khả năng làm cho một tổ chức giải thể và chết?

Đó là khả năng của những người có trách nhiệm dẫn dắt tổ chức hoặc doanh nghiệp qua các thời đại. Những người này có trong tay vốn tiền mặt cùng với mặt bằng, thành tích và uy tín, và nhân sự đặt dưới sự chỉ huy của họ. Chỉ có thế thôi. Từ đó, có tổ chức đã đổ sập một cách nhanh chóng; có doanh nghiệp, ngược lại đã sống qua nhiều thế kỷ mà mỗi ngày một phồn thịnh hơn.

Muốn sống mãi qua nhiều giai đoạn của lịch sử, tất nhiên một doanh nghiệp không thể nào vịn vào những sức mạnh chỉ nhất thời, mà còn phải có khả năng đi theo dòng kinh doanh hoàn vũ. Tại Việt Nam, có khá nhiều doanh nghiệp gia đình. Họ có tư duy gia đình. Họ tự hào gia đình mình đã gây dựng được cơ đồ lớn. Tất cả sự tự hào của họ chính đáng, tuy nhiên câu hỏi ngay sau đó là người kế nhiệm (tất nhiên cũng là thành viên trong gia đình) có đủ khả năng phát triển cơ đồ đó hay không? Lịch sử các doanh nghiệp trên thế giới đều chứng minh một điều hiển nhiên: không một gia đình nào có thể sinh sôi ra mãi những tay cừ trong việc quản trị công ty nhà. *Cha mẹ sinh con trời sinh tính*. Ý nghĩ rằng con, rồi cháu, chắt sẽ kế nhiệm một cách kỳ khôi mãi mãi hẳn là một ý niệm thiếu thực tế.

* * *

Nội dung của quản trị

Trước hết tôi xin có đôi lời về từ *quản trị* mà tôi sẽ dùng trong suốt sách này. Có độc giả sẽ nghĩ đây là sách về kinh doanh. Do đó họ sẽ gắn từ "quản trị" với "kinh doanh" thành "*quản trị kinh doanh*". Bạn ạ, tôi không muốn gắn ý niệm "quản trị" (*governance*) với bất

cứ từ nào khác. Bởi lẽ những gì bạn sẽ khám phá ra trong sách có thể được áp dụng cho bất cứ trường hợp nào có nhân sự, có nhân sinh quan, có cảm nhận, có định hướng, có bổng lộc, có thưởng phạt, và tất nhiên nó thể hiện cho khả năng lãnh đạo *(leadership)*. Quản trị sẽ áp dụng được cho một đội cảm tử sắp lên đường làm việc lớn, một đoàn hướng đạo, một doanh nghiệp, thậm chí cả một quốc gia.

Quản trị, ngắn gọn, là nghệ thuật chọn việc, chọn mục tiêu rồi chọn người, chọn lộ trình, chọn thời điểm để đi tới và sắp xếp để đạt được mục tiêu chung. Dùng người ở đây có nghĩa rõ ràng là tận dụng được cá tính, khả năng, nghị lực của nhân sự làm việc với mình, phóng thích được óc sáng tạo hữu dụng của họ, động viên tối đa được động lực và tâm trí của họ, và cuối cùng đạt mục tiêu được chọn ngay từ thuở ban đầu. Nhưng hơn thế nữa! Làm xong việc mà nhân sự cảm nhận được hạnh phúc chân chính trong việc làm thì mới gọi là quản trị!

Cái khó trong quản trị là **gắn kết người với người,** và gây động lực **cùng với sự sáng tạo tối đa**. Ngày xưa khi chỉ đang ở chức giám đốc cấp trung, tôi đã có một thói rất "ác" là khi các đội làm việc với tôi than thiếu người, tôi hay lấy quyết định ngược đời là giảm số nhân viên thay vì tăng cường! Bạn ạ, tất nhiên quản lý nhân sự kiểu đó không phải lúc nào cũng đúng, nhưng lại là một quyết định



mang tính quản trị. Kinh nghiệm cho thấy đội càng đông người càng mất tính đoàn kết. Nếu đông quá mức cần thiết thì xích mích giữa đồng đội không thể tránh, họ sẽ tranh nhau vị trí mà lại không có việc để tranh nhau, hiệu năng tập thể sẽ kém, khó lòng có sự gắn kết. Kinh nghiệm cho thấy làm việc mà cố tình giảm nhân viên dưới số cần thiết một chút thì dễ đem lại gắn kết, tương tác và động lực tập thể!

Bạn đọc lại sẽ hỏi *làm sao chỉ huy nếu không dùng sơ đồ*? Trong sách, tôi sẽ giải thích là **văn hóa doanh nghiệp** quan trọng hơn sơ đồ tổ chức như thế nào, thậm chí quan trọng hơn cả việc lựa chọn lãnh đạo giỏi rất nhiều. Trên văn hóa là tầng cao của triết lý doanh nghiệp. Hễ triết lý đúng, mà văn hóa cũng tốt, thì việc lãnh đạo sẽ dễ dàng hơn. Còn nếu có cả một chuỗi lãnh đạo xuất sắc kế vị thì khả năng trường tồn cũng cao. Sơ đồ là những dụng cụ cần thiết để quản lý tốt công việc, nhưng văn hóa doanh nghiệp là chất keo, là một nếp sống trong một trật tự nào đó, là một thái độ cầu tiến, là một phong cách chân thật, phục thiện. Có được văn hóa doanh nghiệp tốt thì các mô hình, sơ đồ quản lý sẽ tìm được đất sống, đem lại hiệu quả cao. Thiếu văn hóa doanh nghiệp thì sơ đồ và mô hình chỉ còn là những cái cớ rỗng tuếch để giả dạng làm việc, để tự che giấu sự thiếu động lực, thiếu lộ trình, thiếu ổn định.

* * *

Chỉ có thực tính

Một điều nữa tôi muốn thưa với độc giả là sách này sẽ đi theo cùng một chí hướng với sách "Một Đời Thương Thuyết" – giữ **thực tính tuyệt đối**. Có gì từng xảy ra trong đời người thì mới nói. Tôi sẽ tránh nhất để sách mang tính giáo điều, thậm chí ảo. Hồi còn trẻ hơn, tôi từng mê say đọc những cuốn sách của những người thực sự

đã sáng lập ra siêu doanh nghiệp của họ, hoặc đã chính tay của họ đưa doanh nghiệp nhỏ lên hàng đầu hoàn vũ. Những ông như Terry Leahy, tác giả của "Management in Ten Words", Richard Branson với sách "The Virgin Way", hoặc Jack Welch, được mệnh danh là "Nhà Quản Trị của Thế Kỷ", là *những lãnh đạo phi thường* ***trong đời thật*** mà các bạn đọc nên tìm sách hay tài liệu của họ mà đọc ngấu nghiến và chiêm nghiệm.

Bản chất Việt

Sách được viết trực tiếp bằng tiếng Việt sẽ có ích hơn cho số đông. *Ngoài ra, kinh nghiệm của người Việt trong kinh doanh trong nước cũng như ở nước ngoài sẽ hữu ích hơn cho người Việt,* so với kinh nghiệm của một lãnh đạo người Anh, Đức hay Mỹ tại nước của họ. Thế rồi rất nhiều vấn đề có ở xứ ta mà không có ở xứ họ, những vấn đề này lại có ảnh hưởng cao trên việc quản trị. Ví dụ như độ cảm tính rất cao trong các mối quan hệ giữa các nhân viên trong doanh nghiệp; tham nhũng nội bộ; kế toán trong môi trường kinh tế không ổn định và quà lót tay; hoặc như mối liên hệ chủ tớ quá quan liêu với một hình sắc không giống nơi nào khác; hay ảnh hưởng của mê tín dị đoan trong tầm nhìn của lãnh đạo, cũng như khi họ phải lựa chọn lấy hay không rủi ro vào mình. Tôi lại xin cố gắng làm việc đó một lần nữa, và tôi rất mong mỏi các tác giả Việt viết bằng tiếng Việt trên những sự kiện có ích cho người Việt sẽ đông hơn mỗi ngày.

* * *

Nghe Cha giải thích...

Năm 1970, tôi về thăm quê nhà lần đầu tiên. Năm đó tôi vừa tốt nghiệp kỹ sư tại Trường Quốc Gia Cầu Đường tại Pháp (*Ecole Nationale des Ponts et Chaussées*).

Hồi đó, cha tôi đang làm việc trong công ty bông gòn Sicovina với 1.000 nhân viên, mà trụ sở ở ngay góc đường Đồng Khởi và Lê Lợi, TP.HCM. Từ cửa sổ tầng thứ nhất trong tòa nhà này, cha tôi luôn luôn trông thấy Nhà Hát Lớn, xưa kia là Quốc Hội.

Tôi thường tới văn phòng của Cha, một là vì tôi rất hãnh diện tới thăm chỗ Cha làm việc, nhưng thật ra, có lý do thứ hai, tôi rất thèm gia nhập công ty của Cha tôi với tư cách của kỹ sư mới ra trường.

Cha tôi biết ý nên luôn luôn khuyên nhủ:

"*Ở Việt Nam người ta phải chạm trán với một thực tế khác hẳn với các xứ văn minh như Pháp, Mỹ, Đức. Ví dụ như việc quản lý sử dụng tiền mặt trong công ty không đi theo phương pháp bài bản của Âu Tây mà phải ứng xử theo theo nhịp độ của lạm phát... Một ví dụ khác là công nhân thường hay đình công vì những lý do khác hẳn với lý trí, chẳng giống gì bên Âu Tây... Tất nhiên để giải quyết các vấn đề này lại cần nhiều kinh nghiệm hơn là kiến thức.*

Con mới ra trường, con nên tập sự tại Pháp. Sau vài năm, hồi hương cũng không muộn".

Tôi lại hỏi Cha thêm: "Thế thưa Cha, Cha đánh giá vấn đề gì là khó nhất trong việc quản trị doanh nghiệp, con muốn hỏi để sau này tập trung vào đó mà tiến..."

Cha tôi đáp, những lời vẫn còn văng vẳng bên tai tôi, với giọng ấm áp, vẻ mặt nghiêm nghị nhưng nhân ái: "*Tự con sẽ thấy sau này là việc quản trị doanh nghiệp dính liền với việc quản lý nhân sự. Nhân sự bất bình là doanh nghiệp đảo điên, nhân sự mà vui vẻ thì mọi việc sẽ trơn tru tiến tới, kết quả chẳng mấy là khó đạt*".

Tôi lại hỏi thêm: "Thế thưa Cha, làm sao để nhân viên lao động vui vẻ?".

Cha tôi nhìn tôi, vừa tủm tỉm cười vừa thương hại đứa con còn ngây ngô, rồi nói: "*Con ạ, không riêng gì trong doanh nghiệp, mà có thể áp dụng chung cho cả xã hội thường ngày, hễ lãnh đạo mà*

đạo đức, làm gương trên chính cái gì mình nói, hễ lãnh đạo biết tỏ ra thương nhân viên, với bằng chứng của tình thương hẳn hoi, ví dụ như có bánh là chia đều, có nước là để cho kẻ khát nhất uống chứ không nhất cứ là lãnh đạo uống trước, hễ có công khó là lãnh đạo tiến lên hàng tiền đạo, hễ có vinh danh thì lãnh đạo lại nhường chỗ cho nhân viên đã đóng góp, hễ có thưởng phạt thì lãnh đạo nghĩ trước tới nhân viên đang gặp khó khăn rồi đến mình là chót, đôi khi còn nên bù phần của mình vào cho đầy đặn...Con ạ, quản trị ở nước nhà là phải như thế đấy....đúng vào lúc đó, nhân viên sẽ quý mến và đóng góp hết mình..."

Và ông lại nói thêm:

"*Con hãy nhớ một điều tiên quyết: các doanh nghiệp hơn nhau ở chỗ nhân viên có động lực cao và nhất lòng theo lãnh đạo hay không, chứ nói chung, nhân viên ở đâu cũng na ná giống nhau thôi. Nếu họ nhiệt tình họ sẽ không làm việc gì sót, họ sẽ báo cáo trung thành và ngay ngắn, họ sẽ tự động não để tìm giải pháp thay luôn cả lãnh đạo, họ sẽ chế tạo ra những phương pháp làm việc mới, những sản phẩm mới mà chỉ có trí óc bừng nóng nhiệt tình mới tìm ra, họ sẽ che chở lãnh đạo mà họ mến quý, họ sẽ gắn bó với tương lai của doanh nghiệp, họ sẽ không quản làm việc 24 tiếng trên 7 ngày suốt năm để chỉ nhận lãnh vinh dự của nhân viên trong công ty đứng hàng đầu.*

Nhưng trước hết, người lãnh đạo phải cho họ, cho công ty, hết tất cả những gì có thể cho, một cách thành thật, chân chính, và tất nhiên vẫn hợp lý...

Vào đúng lúc đó, con sẽ cảm nhận được ý nghĩa thật của cuộc đời nghề nghiệp, đó là vinh dự, hạnh phúc và mồ hôi nước mắt được chia sẻ đồng đều, trong tinh thần bình đẳng chứ không trên quan hệ chủ tớ. Chuyện này con sẽ không bao giờ thấy được ở nước ngoài, vì phản ứng của nhân sự ở các nước Âu Tây khác ta lắm."

Và ông kết luận:

"*Con hãy học những phương pháp về lãnh đạo và quản lý bài bản. Nhưng khi học những thứ đó xong, con hãy trở về với nhân sự, với phong cách đạo đức chân tình, với tình cảm nhân ái bình đẳng. Vì xã hội là người với người. Chân lý nằm đúng ở chỗ đó. Hạnh phúc cũng nằm đúng ở chỗ đó. Thành công cũng vậy, nó sẽ tới một cách dĩ nhiên, ngẫu nhiên. Cha chúc con một cuộc đời nghề nghiệp mà con có thể mãn nguyện.*"

Tôi vẫn hỏi thêm Cha: "Vậy sự mãn nguyện thể hiện ra sao, Cha?".

Cha tôi ôn tồn bảo: "*Người thành công là người muốn chia sẻ và truyền đạt lại những kinh nghiệm và bí quyết thành công. Người mãn nguyện còn hơn thế, không những vào cuối cuộc đời họ sẽ cho hết, mà họ sẽ cho với một nhiệt tình thật nồng nàn đặc biệt, vì họ đã được xã hội yêu mến trong suốt những năm khó nhọc với nghề nghiệp...*"

Tôi không ngờ rằng ngay lúc mới 24 tuổi đời, tôi đã được nghe một bài học về quản trị mà 40 năm sau tôi không cần thêm bớt.

Tôi đã may mắn nghe những lời vàng ngọc. Của Cha. *Thời gian và kinh nghiệm cũng như sự tiến hóa của thế giới đã và sẽ cho chúng ta có thêm nhiều dụng cụ để quản lý. Nhưng con người vẫn là con người muôn thuở. Những nguyên tắc và nghệ thuật quản trị sẽ không bao giờ mất thời gian tính, vì nó không có thời gian tính.* Và tôi cũng tự hứa rằng tôi có bổn phận truyền bá lại. Đây hẳn là một nghĩa vụ.

* * *

Càng vật vã, càng trải nghiệm

Trong cuộc đời nghề nghiệp của tôi, chính vì số vất vả, nghiệp chóng vánh, chức vụ không bao giờ ổn định lâu nên bản thân tôi

đã gặp khá nhiều thử thách và có nhiều cơ hội thấm nhuần nghề quản trị. Trước thì bị quản trị. Sau thì trở thành người thủ lĩnh. Trước thì có dịp nếm mùi bị kiểm soát, bị bắt nạt, bị quan lớn áp chế một cách quan liêu. Sau thì đến lượt mình chọn cách ngồi trên đầu người khác. Tôi đã chọn phong cách nào, các bạn sẽ khám phá chi tiết trong những chương tới, nhưng tôi đã tránh những phương pháp ngày xưa làm cho tôi khổ tâm, nhọc mệt, nghĩ ngợi, tủi thân, phẫn nộ một cách hoàn toàn vô ích.

Bài học quản trị vô giá: tôi hiểu được trong mỗi con người có cả quỷ lẫn thần, có thằng lười cũng như chú chuyên cần. Hơn thế nữa, hễ nói đến nhân sự không bao giờ được nghĩ ai ngu dốt. Không ai ngu, không ai dốt cả! Chỉ có lãnh đạo biết sử dụng và điều động theo đúng khả năng của mỗi người, cho họ những động lực cần có, rồi sau đó dẫn họ nhào vào trận chiến uy dũng hơn ai.

Thành thử, **viết về quản trị không thể nào tách rời được với khái niệm "lãnh đạo"**. *Người lãnh đạo giỏi sẽ biến những người tầm thường thành nhân viên phi thường*. Chẳng phải đi đâu xa, trước mắt chúng ta đã chứng kiến mấy đội bóng hàng đầu thế giới. Chỉ đổi huấn luyện viên, một đội thần thoại bỗng dưng biến thành một đống thịt nhẽo, chẳng đua với chạy gì nữa.

Cuốn sách này sẽ dẫn bạn đọc lần lượt đi qua những pha đáng ghi nhớ của chính cuộc đời nghề nghiệp của tôi. Mong bạn sẽ thích thú đi một vòng thế giới nghề nghiệp với tôi, kinh qua các nơi tôi đã được bổ nhiệm và thực hành trong nhiều năm, khám phá những quý nhân nào là người mẫu của tôi, cũng như những cộng sự nào đã cùng với tôi xây dựng một đế chế. Tôi sẽ cố gắng sau mỗi cuộc phiêu lưu đó phân tích những lỗi lầm cũng như những điểm chuẩn trong việc quản trị.

* * *

Lời *Dẫn nhập* của tôi đã khá dài, nhưng cần thiết vì tôi thiết tưởng phải giải mã cho bạn đọc tại sao tôi đau đáu, muốn cống hiến tiếp về quản trị sau sách về thương thuyết, tại sao tôi chọn nội dung đó, tại sao quản trị lại vừa dễ vừa khó, làm sao rút hết được nghị lực và khả năng của nhân sự để tiến lên hàng đầu, giữ mãi mãi hàng đầu và cứ như thế trường tồn. Dưới góc cạnh đó, bạn đọc nào cũng nên ít nhiều cố hiểu về quản trị.

Có lẽ các chương sau sẽ ngắn gọn hơn. Vì một khi đã rõ nội dung của quản trị thì để quản trị tốt không cần nhiều lời nữa. Vài ví dụ, vài thử thách đã qua sẽ bóc tất cả phấn son của bí mật quản trị để chỉ còn giữ lại một phong cách đối xử chất phác với nhân viên, đưa tới việc phóng thích hết đức tính và khả năng của họ trên lộ trình tiến thủ.

* * *

Cuối cùng, tôi cũng muốn bạn đọc hiểu là tôi viết sách này chính là để tặng riêng bạn đấy. Tôi không muốn viết để lấy bút nhuận hay tác quyền. Giống như sách trước, *Một Đời Thương Thuyết*, tôi đã chính thức tặng tác quyền và bút nhuận cho Quỹ Giáo Dục Lê Mộng Đào để giúp đỡ sinh viên nghèo và ưu tú.

Tinh thần của tôi là tặng hết! Chính việc làm vô vị lợi này lại càng làm cho cá nhân tôi thêm vui vẻ nhiệt tình, lại càng làm cho động lực của tôi cao và mang nét minh sáng. Vậy bạn hãy nhận sách này như là một món quà cho cá nhân bạn, bạn nhé.

Tôi mong bạn đọc hiểu ý tôi. Nếu đúng như thế thì quả thực tôi sẽ rất mãn nguyện.

GS. PHAN VĂN TRƯỜNG
27/1/2017

CHƯƠNG 1

Trời phú hay học tập? – Lầu năm góc hay câu chuyện của chú bé “Ben”

Leadership cannot really be taught. It can only be learned.

- Harold Geneen

Khả năng lãnh đạo không thể truyền bá được, mà chỉ có thể tự học.

Hồi còn trẻ, lúc mới xong lớp Tú tài 2 (lớp 12) tôi đã có lúc phải kiếm sống bằng nghề trông nom trẻ con đi nghỉ hè (tiếng Pháp gọi là *moniteur de colonie de vacances*). Lũ trẻ con mà tôi từng quản không thuộc loại bình thường – gia cảnh của cha mẹ chúng có vấn đề, nếu không muốn nói là có rất nhiều vấn đề. Họ từ nhiều chủng tộc đã di cư sang Pháp, có nhiều gia đình thì mới định cư chân ướt chân ráo, nói tiếng Pháp câu được câu không, còn có một số khác cũng tới chỉ được vài năm thôi. Do cảnh nghèo, chưa ổn định nên hình dáng của họ có phần hom hem luộm thuộm, còn về phong cách và văn hóa thì khá tế nhị để nói tới. Cuộc sống của những gia đình này bấp bênh, không khác mấy những người vô gia cư, vô nghề nghiệp, và số lớn được hưởng quy chế xã hội tối thiểu để bù cho lương bổng lao động hẹp hòi.

Ngày đó, vào những năm 64, 65, 66 của thế kỷ trước, nhập cảnh vào Pháp khá dễ, một là vì dân Pháp "thuần túy" (da trắng) không chịu làm một số nghề chân tay hoặc chạm tới vệ sinh công cộng nên dành những việc này cho người da màu; hai là vì nước Pháp chưa có quá đông người da màu; ba là vì những người này chấp nhận những mức lương tối thiểu; bốn là vì các luật về nhập cư, bảo vệ lao động chưa nghiêm khắc và chặt chẽ như vào đầu thế kỷ XXI. Những người này thường không có học, đem vợ con nheo nhóc sang Pháp, nơi mà họ nghĩ sẽ tặng cho họ cơ hội sau này, nhất là cho con cái của họ. Và họ đã không nghĩ sai.

Một trải nghiệm thật nhiều bất ngờ

Thế là cứ đến mùa nghỉ học thì tôi lại có cơ hội kiếm chút tiền còm bằng cách chăm lo cho lũ trẻ nhỏ nheo nhóc này, nhất là vào hai tháng hè. Vào thời đó nước Pháp cũng muốn trẻ con mới nhập cư được đi nghỉ hè như trẻ con Pháp: một là để giữ sức khỏe thân thể và thăng bằng tinh thần cho chúng khi đưa chúng đi những nơi có biển, có núi, sông; hai là lấy đó làm cơ hội để giáo huấn chúng và như vậy cho phép chúng hòa đồng dễ dàng hơn với nếp sống bản xứ. Việc này thật đáng quý mà lại đem cả cái lợi vật chất lẫn tinh thần cho đôi bên. Những cơ hội cho con trẻ nhập cư cũng đem lại cho chính cá nhân tôi những ngày nghỉ tuyệt diệu mà hồi đó tôi không có khả năng cáng đáng. Và chuyện ngộ nghĩnh mà tôi không quên là tôi cũng người da màu! Anh chàng da màu lo cho lũ nhóc da màu là phải rồi. Có lẽ cũng vì vậy mà tôi không gặp chút khó khăn kiếm được việc này, cho dù có phải qua một kỳ thi kiểm điểm phong cách và kiến thức tối thiểu.

Bạn ạ, con của người da màu định cư không những để lộ ra đủ thứ mặc cảm, chúng còn có những cá tính bất thường: đứa thì bạo lực và tất nhiên không sợ bạo lực; đứa thì lại buồn tủi hay khóc; đứa

thì có tật ăn cắp đồ của bạn, thứ ăn cắp này ở ngay trong cá tính chứ không do sự thiếu thốn; đứa lại có trí tưởng tượng phong phú, ban ngày thì kể chuyện viển vông leo lẻo, ban đêm thì ngủ mê, và phần lớn là ác mộng. Tôi thường có 20 đứa trẻ như vậy để trông nom suốt mùa hè. Cứ mỗi hai tuần tôi lại có một nhóm mới tới, tiễn nhóm cũ về với gia đình. Tuổi chúng từ 8 đến 15, chênh lệch khá nhiều! Chẳng phải nói, chỉ sự khác biệt về tuổi cũng đã làm cho tôi nhức đầu.

Tôi đâu ngờ là những năm làm công việc này vì kế sinh nhai sẽ giúp cho tôi sau này nắm vững hơn nghề quản trị. Thời đó, đưa 20 đứa trẻ con với lứa tuổi khác nhau đi tắm biển có nhiều sóng to, bắt chúng nó uống sữa buổi sáng trong khi phong tục bản xứ của chúng nó không có nếp uống sữa, ép ngủ trưa những đứa thường lêu lổng ngoài đường, chế ra những trò chơi tập thể cho những đứa quen lủi thủi cá nhân, rồi phải thay đổi trò chơi mỗi ngày, không phải là chuyện dễ. Bạn cứ làm thử như tôi rồi bạn biết. Đã thế, mình làm gì chúng nó cũng phản đối. Sau này tôi mới hiểu được thực ra chúng không quen tuân thủ bất cứ ai, tôn trọng bất cứ luật lệ nào. Chúng đã thường phải đối mặt với những tình huống của người lớn, thói hay cãi lý, mà làm cái gì cũng cãi lý, mà cách cãi lý của chúng khác lắm. Mỗi lần bí lý thì chúng lại vịn vào cái vẻ của đứa trẻ bị bắt nạt vì nhỏ, nghèo, vô học... và cứ như thế khóc than chán, rồi cuối cùng chúng cũng thắng thế vì không ai nỡ triệt hạ chúng, đè bẹp chúng.

Phải thú thật là tôi tìm tới công việc trông nom trẻ em vì chính tôi vào thời đó cũng không sung túc cho lắm. Là sinh viên nghèo, tôi cứ tưởng đi kèm trẻ con ra biển nghỉ mát thì ít nhất mình cũng được hưởng lây gió biển và nước mặn. Quyết định thì không sai, nhưng thực sự tôi không thể đoán trước là công việc sẽ đòi hỏi sự động viên lớn thế ở nơi tôi. 24 tiếng một ngày, bất cứ lúc nào cũng

có thể xảy ra sự cố với bọn nhỏ. Bất cứ chuyện gì cũng làm cho nhức óc đến tột độ. Ví dụ tôi vừa quay mặt đi đã nghe thấy ngay tiếng hét. Quay mặt lại đã thấy một đứa mặt sưng tím đầy máu. Hỏi đứa nào, đố kiếm ra thủ phạm! Một ví dụ khác: không ngày nào mà không có đứa khiếu nại vừa bị mất cắp. Đố tìm ra kẻ trộm, và cũng đố kiếm ra đồ bị cắp. Thế rồi hễ đến giờ tắt đèn đi ngủ ban đêm thì bạn sẽ vô cùng ngạc nhiên nếu làm một thí nghiệm vui: bạn hãy tắt đèn lúc mỗi đứa đã ngoan ngoãn vào giường, rồi bạn hãy bật lại điện ngay và sẽ ngạc nhiên không đứa nào còn ở ngoan ngoãn trong giường của mình nữa. Chúng đã chạy đi đâu mất trong khoảnh khắc không có ánh sáng. Có đứa đã trèo lên cửa sổ để tìm cách "vượt biên". Có đứa đã chạy sang giường bên cạnh để bắt nạt đứa nhỏ tuổi hơn. Số đông đã kịp thời chạy vào toilet để hút thuốc trộm. Và ngày nào cũng như ngày nào. Cuối cùng rồi tôi cũng quen, chấp nhận mặc kệ, không can thiệp nữa.

Người lớn với trẻ con có gì khác nhau?

Thế trông nom trẻ nhỏ có gì liên quan đến quản trị, nhất là quản trị doanh nghiệp kỹ thuật hoặc công nghiệp đa quốc gia? Thông thường người ta hiểu quản trị là ngồi trên ngồi trốc rồi vuốt râu ra lệnh. Nhưng làm sao ngồi vuốt râu ra lệnh với lũ nhóc con đang đánh nhau, trêu ghẹo nhau, ăn cắp kẹo bánh của nhau, và hay trèo tường trốn ra biển ban đêm? Làm sao chỉ huy bằng lời đe tiếng dọa một lũ không hiểu kỷ luật là gì, thậm chí cũng không hiểu cả tiếng Pháp? Làm sao cho chúng đi có hàng có lối khi chúng đã quen thói vào bụi rậm bắt nhái, săn rắn độc hoặc đào củ sắn ăn?

Thật vậy, mỗi giây mỗi phút với bọn nhóc con là một pha rùng rợn nhưng vẫn chứa đựng tâm lý. Mâu thuẫn, xung đột, cãi lý, ẩu đả, giữa những đứa trẻ Do Thái, Ả Rập, Phi Châu, rồi có cả những đứa trẻ Pháp thuần túy trong những gia đình cực nghèo, cứ như

thế ngày này qua ngày khác. Sau một tháng trời, tôi thực sự mệt nhừ. Ngày nào cũng phải chế ra những trò chơi giữa đám trẻ quá khác tuổi nhau. Mỗi phút phải theo dõi xem chúng nó có làm bậy gì không... Sau này tôi mới cảm nhận được là người lớn cũng chẳng khác mấy trẻ con, người văn hóa hay không vẫn giữ còn lại trong ADN cái gốc thô ác nghiệt, tham lam và cố chấp. Chỉ khác nhau ở độ trầm trọng và tài giấu diếm hay không thôi. Và do đó sự trải nghiệm với những đứa trẻ chưa học được nghệ thuật giấu tay, đạo đức giả là một cuộc học tập vô giá mà tôi sẽ được áp dụng sau này trong chiến trường kinh doanh.

Và bài học lớn nhất mà tôi hấp thụ được là một đội với những cá nhân rất khác nhau *chỉ chung sống hòa bình được nếu cả đội chia sẻ một dự án chung*. Dự án đôi khi chỉ là một khu nhà xây trên cát, hoặc tập chơi bóng đá để hạ cho bằng được những đội kia...

Tôi cũng có dịp khám phá ra một điều rất đáng ngạc nhiên: cái lũ quái quỷ quậy đó, vừa hỗn láo, vừa khuyết tật về mặt tinh thần đó có thể trở thành một đội cảm tử xuất sắc trong khoảnh khắc. Chỉ cần cho chúng một cơ hội để trổ tài, những lời khuyến khích chạm sâu vào tự ái của chúng, chỉ cần có nhân chứng sẵn sàng tôn vinh và nhìn nhận thành tích, và chỉ cần có một đứa trong đám nhỏ đứng lên lãnh đạo, vẽ đường chỉ lối cho cả đội... Bạn ơi, tôi đã có lúc được hưởng giây phút tuyệt vời với những đứa trẻ này, và đúng 20 năm sau, trong doanh nghiệp, tôi lại có dịp biến một đội đầy khiếm khuyết thành một đội cảm tử vô địch.

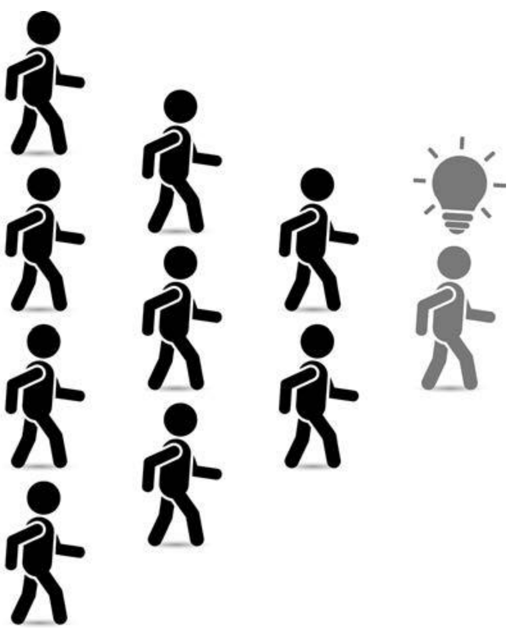
Lầu năm góc

Một hôm, chúng tôi quyết định lập một cuộc thi đua xây thành trì bằng cát trên bãi biển giữa các đội trẻ con cùng đi trại hè. Luật lệ của cuộc thi thật đơn giản. Mỗi đội có 30 phút để lấy cát trên bãi biển xây bất cứ hình thù nào, miễn sao tác phẩm là một thành trì

hay một tòa nhà. Tất nhiên, dù xây bằng cát, tòa nhà cũng phải chắc chắn đủ để cát không bay theo gió, hoặc tường không tan đổ dưới nước thủy triều đưa vào bờ.

Ngay sau tiếng còi cho phép bắt đầu công trình, bên đội tôi có một thằng bé 11 tuổi đã nhanh nhẩu hô hào: "*Chúng mày theo tao, tao đã từng thắng giải này mỗi năm, chúng mình sẽ xây một nhà lầu năm góc. Sẽ đẹp lắm tụi mày ơi, tụi mình sẽ thắng đứt. Các anh lớn khỏe thì ra múc nước đem vào tưới cát mịn, các em nhỏ hơn sẽ chia ra từng tốp, mỗi tốp xây một mảnh tường. Cứ để tao bảo tụi mày làm, chúng mình sẽ thắng giải...*"

Trong đám nhân viên chúng tôi, mọi người không khỏi ngạc nhiên thấy có một thằng bé dám đứng lên chỉ huy những đứa cao hơn nó 2 đầu, và lớn hơn nó 4, 5 tuổi! Nó chẳng hỏi ai, cứ khơi khơi ra lệnh. Nào là nó chọn chỗ thuận lợi nhất trên bãi cát rộng, không



gần nước quá để sóng ở xa không còn đủ lực để vào phá công trình, nhưng cũng không xa quá để các bạn bưng nước không phải khệ nệ đi đường quá dài trước khi nước tới nơi để tưới những mảnh tường bằng cát. Thằng bé thủ lĩnh cũng không cho ai chọn hình thù thiết kế. Nó quyết định hộ luôn cả đội rằng công trình sẽ là một lầu năm góc! Nó còn chứng minh là hình năm góc ít ai nghĩ tới và sẽ được coi như một thiết kế có nhiều óc sáng tạo.

Thú thật, tôi rất vui thấy thằng bé trong đội của tôi đã "nắm thời cơ" với lòng tự tin và với nhiều quyền khí đến như vậy! Tên của nó là Jean Benhamou, cha mẹ nó là người Do Thái định cư trước đây tại Algeria. Tôi gọi nó là Ben. Nhưng vui nhất cho tôi là từ lúc có cuộc đua này, trông Ben khác hẳn bình thường. Nó không còn là đứa mất dạy bảo không nghe nữa. Nó không còn có mắt nhìn như thù đời mà ngược lại có vẻ trong sáng vui vẻ của một ông tướng binh tí hon. Cha nó vào lúc đó đang ở tù và mẹ nó thì không ai biết làm nghề gì, chỉ gửi tiền về để cơ quan chăm sóc con. Nó chỉ tiết lộ với tôi một lần là mẹ nó chẳng bao giờ về nhà. Nghe thế, tôi hiểu là nó thiếu nhiều tình mẹ.

Thực tình, tôi cũng không quan tâm nhiều đến kết quả của cuộc thi, vì tôi coi đó như một cách vừa tiêu thì giờ vừa sinh hoạt lành mạnh trong thời khóa biểu. Cứ biết rằng đội của Benhamou đã thắng đứt, đúng như nó đã dám khẳng định ngay từ đầu. Ban giám khảo đều nhìn nhận là duy nhất đội của Ben đã nghĩ tới hình thù năm góc, lạ một cái là các đội kia đều xây ô vuông hay hình chữ nhật với bốn góc. Thế rồi Ben đã chọn đúng địa điểm để xây lầu năm góc, không xa quá, không gần nước biển quá. Nhưng điều làm cho ban giám khảo thích thú nhất là khả năng chỉ huy của Ben. Các đứa lớn hơn Ben đến cả 4, 5 tuổi vẫn nghe nó răm rắp!

Khả năng bẩm sinh

Đến nhiều năm sau, khi tôi không còn làm nghề trông nom trẻ con nữa mà đã vào làm kỹ sư trong một công ty tư vấn, tôi mới vỡ lẽ sau khi kể lại chuyện của Ben trên bờ biển cho một ông bạn đồng nghiệp lão thành. Chính ông này giải mã cho tôi rằng Ben đã có tài năng lãnh đạo bẩm sinh.

- Thằng Ben này hay đấy, hay đấy. – Ông bảo – Chưa bắt đầu cuộc chơi nó đã giật luôn cờ của đội bằng cách nêu lên thành tích rằng nó từng thắng nhiều giải tương tự. Không những thế nó còn đưa luôn giải pháp *lầu năm góc là dự án thiết kế của đội!*
- Đúng là nó nhanh thật! – Tôi thốt lên đồng tình – Các thằng bé kia trong đội không kịp phản ứng, kể cả những đứa 14, 15 tuổi cao và to khỏe hơn Ben nhiều.
- Cái *lầu năm góc* phải được hiểu đây là do thằng bé Ben có một sức sáng tạo phi thường. Chưa vào cuộc nó đã tưởng tượng ra một mô hình có khả năng thắng giải! Không biết nó có ý tưởng này từ đâu, và từ bao lâu. Những thằng lãnh đạo bẩm sinh luôn luôn nuôi nấng sẵn nhiều ý tưởng trong đầu. Tạm gọi thế là có tầm! Đến khi cần phải chứng tỏ khả năng thì tụi nó như đã sắp sẵn cả rồi…
- Thế rồi thằng nhãi con lại biết phân chia công việc trong đội. – Tôi nói – Mấy thằng to xác thì nó chỉ cho khuân vác. Mấy thằng bé con thì bị cài đặt vào việc nâng niu hột cát để hình thù thành trì được thẳng thắn nõn nà. Không thấy thằng bé nào lên tiếng phản đối. Cả đội đã chỉ nghe và chỉ tuân thủ. Có lẽ trong giờ phút khẩn cấp đua tranh không một thằng nào dám phản ứng… Chúng nó chỉ liếc mắt một lần nhìn tôi xem phản ứng của tôi là người quản cai như thế nào.

- Tôi chắc là chính anh cũng bị thằng Ben đảo chính luôn! – Ông bạn tôi lại nói thêm – Anh nói gì bây giờ khi mọi việc được cắt đặt hợp lý và gọn gàng? Thằng Ben đã biết chọn đúng việc, đúng người, đúng lúc và đúng chỗ!

* * *

Đến khi trại hè chấm dứt năm ấy (có lẽ vào tháng 8 năm 1967) tất cả đám chúng tôi lên xe hỏa đi từ Arès-Andernos về Paris. Trên toa xe chúng tôi vui lắm, cứ nhắc đi nhắc lại chiến công. Chúng tôi còn mân mê chuyền tay nhau cái cúp bé tí xíu mà đội được thưởng. Cả đội quyết định trao cái cúp đó cho tôi làm kỷ niệm và hẹn nhau sang năm lại tái lập chiến sự với tinh thần mạnh mẽ hơn nữa.

Duy chỉ có Ben ngồi một góc buồn buồn, không nói một câu. Chắc Ben buồn vì sắp từ giã các bạn cùng đi nghỉ, nhưng cũng là bộ hạ của nó trong cuộc chơi. *Lãnh đạo tí hon sẽ bị thu hồi hết quân*, tôi đoán vậy.

Toa xe hỏa tới ga. Đã đến lúc chia tay. Mọi đứa đều có cha mẹ tới đón, trừ Ben chỉ có một ông chú đang đợi. Ben nói với tôi:

- Stephan ơi (tự nó đặt tên Tây cho tôi như thế), Ben có ở lại luôn với Stephan được không?
- Tất nhiên là không Ben ạ.
- Tại sao Stephan?
- Tại nhà nước không cho phép. Ben đang được nhà nước cai quản vì cha Ben bị giam, và mẹ Ben ít khi có mặt. Đây có phải là ông chú của Ben không?
- Không Stephan. Người này cũng là ông cai quản Ben. Bây giờ Ben cũng phải về cư xá mà ông ấy quản lý.

Đến lúc đó tôi mới nói với Ben là hai người sẽ không có dịp gặp lại nữa, vì từ ngày tựu trường sắp tới tôi sẽ phải đi vào những năm

học ráo riết nhất, sẽ không còn thì giờ chăm lo cho trẻ em, và sẽ không bao giờ làm nghề trông trẻ nữa. Ben nói với tôi là sẽ nhớ tôi mãi mãi, không bao giờ quên, rồi Ben dụi mắt mếu máo tạm biệt.

Tôi không bao giờ gặp lại Ben. Nhưng có lẽ tôi sẽ không bao giờ quên nó.

* * *

Trong nhiều năm, câu chuyện lầu năm góc và thằng bé Ben từ đó thỉnh thoảng lại lởn vởn trí trong nhớ của tôi, và tôi cũng không quên những lời giải mã của ông bạn già. Không lúc nào tôi lại nghĩ rằng câu chuyện đơn giản và trẻ con đó sẽ là bài học quản trị đầu tiên của tôi. Vậy tôi đã hiểu gì?

Tôi hiểu mình đã gặp một loại Đinh Bộ Lĩnh cầm cờ lau, nhưng lại là một người Do Thái sinh ra ở Algeria rồi di tản sang Pháp. Nó cũng tí hon như vua Đinh Tiên Hoàng của chúng ta ngày xửa ngày xưa. Ben không làm vua, nhưng đã vô tình là người thầy đầu tiên của tôi về một bộ môn tôi sẽ dạy sau này: "Kỹ năng lãnh đạo".

Thú thật tôi không biết thực sự có ai học được chuyện làm lãnh đạo chăng. Trong đời tôi đã có cơ hội gặp nhiều nguyên thủ trên thế giới lãnh đạo một quốc gia, một tập đoàn, một hội. Trong số những người này đã có biết bao nhiêu người chỉ là "thợ lãnh đạo". Họ có học tập, có chuẩn bị, họ cũng biết điều động quân lính, nhưng cách lãnh đạo của họ ì ạch như người khuân vác, và quyền thế của họ đều do văn bản cống hiến chứ không phải quyền thế tự nhiên xuất phát từ con người của họ. Tuy nhiên thế giới cũng không thiếu lãnh đạo có tài ba bẩm sinh.

Tôi từng làm việc trực tiếp với cả hai loại lãnh đạo trong nghề nghiệp. Trong một chương viết riêng để tôn vinh và nhớ ơn những người này, tôi sẽ kể lại cho bạn đọc những pha hồi hộp với các lãnh đạo "bẩm sinh" này, mà tôi đã là nhân chứng tham gia trực tiếp.

Tôi đã có dịp hiểu cái "khó" của người lãnh đạo được đào tạo làm lãnh đạo, số lớn thích quản lý hơn quản trị. Nhưng tôi cũng được chứng kiến cái "dễ" của người lãnh đạo bẩm sinh. Họ chủ yếu quản trị, và chỉ trực tiếp quản lý khi cần thiết, bằng không họ để việc này cho đồng đội.

Và tôi thiết nghĩ rằng việc học tập để làm lãnh đạo có lẽ khả thi.

Nhưng khi là trường hợp bẩm sinh thì thú thật, nó khác lắm, khác lắm!

CHƯƠNG 2

Đường vào quản trị

The supreme quality of leadership is integrity.
- Tổng thống Dwight D. Eisenhower
Ưu tính cao nhất của lãnh đạo là sự ngay thẳng.

Tôi sinh ra trong một gia đình Nho giáo. Ngay từ hồi bé cho đến khi trưởng thành, tôi không có biểu hiện gì bẩm sinh, cũng như chẳng có việc gì trong cuộc sống hàng ngày làm cho tôi hay gia đình thân hữu có thể nghĩ rằng tôi có chút tố chất gì về kỹ năng quản trị trong ADN. Gien của tôi là người học chữ, làm văn và nghề tương lai hợp lý nhất sau này là chuyên viên hay giáo viên. Quản trị hay thương mại là những lãnh vực không những cá nhân tôi mà cả gia đình tôi thực sự xa lạ.

Cha tôi suốt đời làm giáo viên và công chức. Khi không làm công chức thì làm giáo viên. Khi không làm giáo viên thì làm công chức. Mãi đến sau 50 tuổi, ông mới vào một công ty tư nhân về dệt vải là Sicovina, có trụ sở ngày trước nằm ngay trên góc đường Nguyễn Huệ và Đồng Khởi. Ông làm Tổng Giám Đốc ở đó một ít năm trước khi về hưu. Thực ra, trong bản năng, Cha tôi không phải tay vừa trong khoa bảng, nhưng chưa bao giờ ông được học về quản trị. Ông cũng có truyền lại cho tôi một chút kinh nghiệm về quản trị, nhưng chủ yếu là quản trị dân làng, quản trị ngày lễ đình chùa, nhóm hát bội, quản trị sân và đình làng...

Một trong những bài học về quản trị mà ông truyền cho tôi là nghệ thuật nói để dân nghe và tuân thủ. Ông cứ dặn dò mãi: *Sau này con gìn giữ đức độ là người ta sẽ tín nhiệm, con tốt lành thì người ta sẽ thương mến, con giữ miệng thì sẽ không ai có mâu thuẫn với con, và nếu ai con cũng quan tâm và giúp đỡ thì con sẽ có rất nhiều người theo mình*.

Tôi không thể nghĩ nổi là những nguyên lý từ Khổng giáo, nhân nghĩa lễ trí tín, học được từ cha tôi sẽ có ngày giúp tôi quản trị hiệu quả những tập đoàn đa quốc gia vĩ đại sau này.

Nói tóm tắt, không những trong dòng máu tôi không thừa hưởng một tố chất gì về quản trị từ Cha, đã thế tôi cũng như Cha, rất coi thường đồng tiền. Tôi tưởng đó là một hố sâu sẽ không bao giờ lấp đầy được. *Khi không yêu tiền thì không thể nào lại có ngày quản trị có đẳng cấp được*, tôi từng nghĩ thế. Có ngờ đâu, tôi đã khám phá ra sau này rằng *chính khi coi tiền như một tài sản trừu tượng, hoàn toàn trừu tượng, thì khả năng quản trị mới được thể hiện*.

Mẹ tôi thì giống như mọi phụ nữ gương mẫu ngày xưa, trông nom chồng và gia đình trong tinh thần công dung ngôn hạnh, tứ đức và tam tòng. Rõ ràng bà đã cho tôi cái gien của một con người gọn gàng chu đáo, nhưng còn về kỹ năng quản trị, đó là một *con số không* vĩ đại.

Bà nội tôi còn có tính nội trợ hơn mẹ tôi. Xưa kia, gia đình nội rất nghèo, nên Bà nội tôi dệt cửi và thường đem những mẩu vải vừa dệt xong ra chợ. Cụ toàn bán lỗ, vì trong nhà có tám người con nên cụ ra chợ sớm, bán vội cho xong, và phải về sớm lo cơm nước cho từng nấy miệng ăn. Quá tuổi 70 cụ mới nảy ý cố gắng học chữ Quốc ngữ để rồi thể hiện ra là cụ thích làm thơ. Thơ với thẩn của cụ chắc chắn đã không giúp gì cho việc quản trị tập đoàn đa quốc gia của tôi sau này.

Có hai người trong gia đình tôi có chút máu buôn bán, đó là Bà ngoại và Ông nội của tôi. Ông bà ngoại có một tiệm bán chạp-phô ngoài Hải Phòng. Ông ngoại thì không bao giờ xuất hiện ngoài tiệm, để cho Bà ngoại chu toàn hết. Tôi nghe nói cụ Bà bán rất khéo miệng và có lẽ tôi còn giữ được chút gì về thương thảo trong gien từ Bà.

Ông nội tôi thì bán buôn. Bán cá, ông lỗ nặng. Ông quay sang bán gỗ, ông càng lỗ nặng hơn. Nhưng ông cứ ngoan cố vững tin mình có tài buôn bán. Có lẽ tài buôn bán của ông thì tôi cũng không giữ được gì nhiều trong gien, tuy tôi nhìn nhận rằng nếu mình yêu nghề buôn bán có lẽ cũng do tôi thừa hưởng cái thú đó từ Ông nội.

Nhưng ông còn để sót trong gien của tôi một cá tính rất đáng ghét. Đó là tính nóng nẩy đến tột độ. Cả nhà tôi sợ ông vì hơi một tí, ông đùng đùng nổi giận. Lúc còn trẻ tôi cũng giống ông, không cầm nổi ý muốn, không thể nào đợi bất cứ một ai, lại có thói chưa lý luận phân tích xong đã xông vào việc, chưa nghe hết chuyện đã hung hăng lấy quyết định. Cái tính nóng của tôi đã làm cho tôi mất biết bao nhiêu cơ hội vào thời trẻ.

* * *

Trong những chương tới tôi sẽ giới thiệu với bạn đọc những người đã có ảnh hưởng sâu đậm trên tôi, không những trong ngành nghề mà cả trên triết lý sống. Thật ra cả hai mặt đều có liên hệ mật thiết.

Còn ngay tại đây, xin nói luôn là tôi đã rất bất ngờ khám phá ra rằng chính những ưu khuyết mà cha mẹ tôi, ông bà nội ngoại tôi đã truyền trong ADN của tôi mới là gien tốt cho sau này về quản trị cũng như kỹ năng lãnh đạo. Thật vậy, quản trị đâu phải một trò chơi nhất thời! Quản trị một công ty là đưa đội của mình phát triển, làm việc có ích cho xã hội, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, phối hợp được nhân sự để lấy được sự tương tác cao, tạo ra lợi



nhuận... và cuối cùng là xây dựng sự trường tồn cho doanh nghiệp, một sự trường tồn với niềm hạnh phúc bền vững.

Tôi may mắn chưa bao giờ học quản trị qua những thông số, sơ đồ, vì đơn giản, tôi chưa bao giờ được vào lớp học quản trị. Tuy nhiên, cha tôi đã dạy cho tôi tính liêm khiết với người trước mặt và tự trọng với chính bản thân, ông đã làm gương cho tôi thấy là khi lãnh đạo hy sinh cho nhân viên thì nhân viên sẽ hy sinh cho doanh nghiệp với nhiệt huyết tương tự. Khi gìn giữ được đạo đức thì công ty sẽ luôn luôn lành mạnh và nhất là sẽ nắm được yếu tố bền vững, vì chỉ có đạo đức mới làm cho mọi việc vững bền. Bà nội tôi và mẹ tôi đã cho tôi thấy sự nhẫn nại sẽ lợi hại như thế nào trong một cuộc chiến dài đằng đẵng. Ngay tính nóng của ông nội cũng đem lại cho tôi cảm tưởng là không bao giờ nên lần lữa do dự khi việc phải quyết đã rõ. Sau này, tôi phải khiêm tốn thưa với bạn đọc rằng tôi lấy quyết định rất nhanh, có thể nói tinh tế, mỗi khi sự việc đã được phân tích. Ông nội đã làm cho tôi hiểu rằng không quyết định nào là hoàn hảo và không bao giờ ôm được thành quả trọn vẹn, mà luôn luôn trong quyết định, chúng ta phải lựa chọn cái gì mình lấy vào cũng như cái gì mình phải hy sinh.

Sau này tôi ngạc nhiên được nghe một số lãnh đạo công ty Tây Âu nói không khác gì những cảm nhận của tôi. Điểm cơ bản là tầm nhìn, lương tri, pháp luật, đạo lý và khả năng dốc hết vào việc quản trị, thậm chí cả sự hy sinh đời sống riêng tư nữa.

Nếu bạn đọc thật hiếu kỳ thì chỉ cần xem danh sách của các doanh nghiệp được thành lập lâu đời, đôi khi từ thế kỷ thứ XVI, như các ngân hàng của gia đình Rothschild chẳng hạn, hoặc các tập đoàn như Schneider, Michelin. Rồi bạn hãy tự hỏi tại sao họ trường tồn, và những lãnh đạo nào đã dẫn dắt sự phát triển của họ từ thế kỷ này sang thế kỷ khác. Bạn sẽ ngã ngửa ra khi khám phá rằng họ quản trị rất đơn giản, nhưng văn hóa của họ cực kỳ cao, tính liêm khiết và minh bạch của doanh nghiệp cực kỳ hoàn hảo. Thậm chí ngay con cái của họ luôn luôn giữ những đức tính khiêm tốn, tiết kiệm, quý người, từ thế hệ này sang thế hệ khác, cho dù họ có trù phú đến bao nhiêu.

Cái mong mỏi của tôi là bạn đọc sẽ đi tới Niết Bàn của quản trị bằng cách áp dụng một triết lý quản trị cũng như triết lý sống thật tích cực cũng như thật lành mạnh. Lộ trình của trường tồn hẳn ở đúng chỗ đó đấy bạn ạ.

* * *

Vận may và cơ hội

Cho tới năm 39 tuổi, tôi cứ vẫn lẹt đẹt ở những chức vụ rất tầm thường, như kỹ sư trưởng hoặc chuyên gia kinh tế cho một dự án. Tôi đã làm vô số dự án như thế, nào là mô hình giao thông cho thủ đô Brasilia bên Brazil; dự án hệ thống hải cảng cho các đảo của nước Fiji ở Nam Thái Bình Dương; dự án điện lực bên Trung Quốc, Thái Lan, Hàn Quốc, Chile, Mexico; dự án metro bên Thổ Nhĩ Kỳ hay Ai Cập. Và cứ như vậy, tôi tưởng rằng cuộc đời sẽ dần dần qua

năm qua tháng đi vào hưu trí, mỗi năm một ít dự án để nuôi gia đình và áp dụng những kiến thức mình học được từ nhà trường. Và lắm lúc tôi cũng thèm được ai cho tham gia việc quản lý đội ngũ to lớn hơn để xây cất một cái gì, hoặc đi vào một ngân hàng để được xem thế giới tài chính và tài phiệt mặt mũi ra sao. Cho tới năm 39 tuổi, tôi vẫn chưa gặp cơ may để đổi nghề.

Vào năm 1986, năm tôi 40 tuổi tròn thì cơ hội mới tới.

Từ việc chỉ huy vài chục người đến lãnh đạo vài chục nghìn nhân viên thì bước thang quản trị tùy thuộc nhiều vào sự may mắn gặp những cơ hội trong nội bộ công ty. Nhưng "thế sự thế thời phải thế", tôi nhận được khá mau chóng các ngôi sao dành cho các tướng tá có công, và tôi được giao ở một vị trí mà sau này đã cho phép tôi suy nghiệm những công việc đã qua. Tôi trở thành Phó Tổng Giám Đốc của những công ty con hơn hai chục ngàn nhân viên!

Bạn ạ, chức không lớn, nhưng trách nhiệm khổng lồ, công việc thì nhiều đến độ làm việc 48 tiếng mỗi ngày cũng không đủ. Và độ phức tạp thì khỏi bàn. Bạn khó lòng gặp trường hợp phức tạp hơn những gì họ giao cho tôi. Công việc cứ như thế trong nhiều năm, khiến tôi tưởng như dài bằng một thế kỷ.

Thứ nhất, nhân viên quá đông, rải rác trên 60 quốc gia. Tại mỗi quốc gia, các lãnh đạo công ty con đều đứng vị trí cao trong tập đoàn và những mối quan hệ của họ lên tới các bộ trưởng và các nguyên thủ. Do đó, dù tôi chính thức làm sếp của tất cả, họ chỉ cho phép tôi *quản lý* công ty của họ chứ không bao giờ để tôi thấy một khe hở khiến tôi nghĩ rằng mình có chút quyền gì để *quản trị* họ. Hơi một tí là họ gọi điện thẳng cho Chủ Tịch tập đoàn và sau đó hăm he tôi rằng: Anh để chuyện đó cho tôi, anh đừng can thiệp, tôi vừa trao đổi với sếp lớn!

Thứ hai, dưới quyền tôi có bốn Tổng Giám Đốc khối, lớn bằng công ty 5.000 nhân viên. Họ có hơn 20 Giám Đốc dưới quyền, đi

xe có tài xế riêng, văn phòng của họ rộng bằng "sân bóng đá", và tất nhiên tôi muốn gì cũng phải thương thảo với họ, lúc tay trên, lúc tay dưới! Trong khi đó, tôi không phải là người định đoạt mức lương và thưởng cuối năm của họ. Đây mới là điều chủ chốt. Thế rồi họ biểu dương lực lượng bằng cách mỗi khi có mâu thuẫn, họ dọa tôi rằng cả bốn người sẽ lên phàn nàn với sếp trên. Điều này nghĩa là tôi luôn luôn có bốn kẻ đồng lòng thống nhất hợp quân sẵn sàng giao chiến. Ở bên Pháp vào thời của tôi, chọi với nhiều người cùng một lúc là không nên, vì cuối cùng sếp trên không bao giờ phân giải!

Thứ ba là ngoài các nhân viên từ 60 quốc tịch làm việc trên 60 quốc gia, ngay trong tổng hành dinh cũng sẵn có 8, 9 quốc tịch cùng làm việc. Những người này từ Anh, Đức, Bỉ, Hà Lan, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Thụy Sĩ, Ý Đại Lợi... Đó là chưa kể những dân tản cư thiểu số như Rumani, Hung Gia Lợi, Nga, Albani, Thổ Nhĩ Kỳ... Rồi lại có rất nhiều người Pháp nhưng gốc Algeria, Tunisia, Maroc, và các xứ da đen hẳn như Senegal, Bờ Biển Ngà, Congo... Đừng quên tôi là người Việt Nam! Nhưng cái khó chịu nhất là vấn đề ước lượng giá trị bằng cấp giữa mọi nước. Kẻ thì nói tôi là tiến sĩ, kẻ thì bảo tiến sĩ ở nước đó không bằng cử nhân ở nước họ. Bạn thử nghĩ xem chỉ bằng cấp đó thôi mà người Đức mất 7, 8 năm để trở thành Herr Doktor, trong khi có nước chỉ mất 2, 3 năm làm bài luận.

Thứ tư là vấn đề hiệu quả trong việc làm. Có nhiều nhân viên mang quốc tịch khác thật chăm chỉ nhưng cuối cùng tôi nhận định là nếu không có họ trong tập đoàn thì cũng không có gì đáng tiếc. Lý do là khi họ viết văn bản, câu không ra câu, lý luận, kiến nghị thiếu mạch lạc và nhất là chiến lược thiếu nước đi và thiếu nơi tới.

Một vấn đề khó khác phải quản lý là sự tản mát của nhân viên trên thế giới. Bạn thử tưởng tượng, bất cứ lúc nào trong ngày, trong tháng, trong năm, công ty của tôi luôn luôn có ít nhất từ 500 đến

1.000 nhân viên đang ngồi máy bay, ở phi trường, hay đơn giản hơn đang họp hành ngoài công ty. Họ sẽ báo cáo, nhưng trong khi chờ đợi, có thể có những vấn đề đặt ra trong khi họ làm việc ở ngoài. Bạn ạ, không có gì khó bằng việc lấy quyết định qua điện thoại. Mà nào chúng tôi xưa kia có điện thoại di động như bây giờ, vì nó còn chưa được sáng chế! Vào thời buổi đó, mỗi khi cần nói chuyện qua điện thoại từ nước này sang nước nọ cũng đã là cả một sự tranh thủ. Có nhiều việc không khẩn cấp, nhưng cũng có lúc tập đoàn chúng tôi phải đối mặt với sự sống còn, sẽ mất hoặc thắng dự án trên một quyết định của tôi phải lấy tức khắc. Vào lúc đó bạn chỉ được nghe giọng của bộ hạ qua điện thoại thôi, chứ không thể hình dung được buổi họp của họ đang hành diễn. Bạn không được trực tiếp nghe những lời trao đổi, thảo luận, đe dọa, khuyến khích. Bạn không đo được độ chân thật của các kịch sĩ phía bên kia dây nói, tuy vậy bạn vẫn chỉ có vài phút để chốt.

Nhưng khó nhất trong tất cả mọi việc là đối thoại và tìm được thỏa thuận với các công đoàn nhân viên của tập đoàn. Khi chưa thương thuyết với công đoàn thì xin bạn đừng vội kết luận là mình đã biết và học xong nghệ thuật quản trị. Bạn phải khiêm tốn và nhẫn nại lắm. Phải chứng tỏ là bạn thực sự yêu nhân viên, bạn thực sự quan tâm đến gia đình của họ, con cái của họ, rồi cuối cùng bạn vẫn không chấp nhận tăng lương quá mức lạm phát! Bạn phải thuyết phục họ là doanh nghiệp sẽ khốn đốn nếu bạn cho họ "thêm một chút" trong khi họ thừa biết là tập đoàn sắp có lợi nhuận cao hơn 1 tỷ đô-la! Rồi thậm chí họ sẽ "tiết lộ" cho chính bạn mức thưởng của cá nhân bạn. Và họ sẽ kết luận rằng bạn là "Vua nói dối, Hoàng đế lừa bịp và Trùm bóc lột lao động". Tôi nhớ khi đọc những sách đặt trên các kệ tại các cửa hàng, ít quyển nào có một trang về thương thảo với công đoàn lao động. Khi "ngoan"

thì họ còn chịu thương lượng. Nhưng khi "hư" thì họ vô cùng độc hại, tự cho mình là kẻ thù của chủ tập đoàn và sẵn sàng dùng đủ mọi thủ đoạn để đạt kết quả mong muốn. Tôi từng bị dọa nạt. Họ từng tìm ra những chi tiết trong cuộc đời của tôi để bôi nhọ thật đậm, cốt sao tôi cảm nhận được rằng tôi sẽ mất mặt, thậm chí mất cả việc lẫn danh dự nếu như tôi không tuân thủ những ý muốn của họ. Tôi từng mất ngủ và nghẹn ngào uống không nổi nước miếng của chính mình trong nhiều tháng trước những đe dọa. *Có lẽ không sách quản trị nào nói nhiều về những tình huống này.*

* * *



Nhưng trên lộ trình đưa tôi đến với quản trị, tôi cũng đã tiếp cận được nhiều kiến thức cụ thể để giải quyết ba vấn đề vô cùng lớn và khó khi nhận trách nhiệm lãnh đạo một tập đoàn trên vài chục ngàn nhân viên.

Thứ nhất là làm sao cho đạo binh này tuân thủ những quyết định của bạn. Làm sao mỗi binh lính mọi cấp, mọi công ty con hay mẹ, hiểu và chia sẻ tầm nhìn của bạn, trong khi bạn chỉ gặp cụ thể mỗi ngày, mỗi tuần, mỗi tháng được vài chục nhân viên trên vài chục ngàn? Điều bạn muốn chia sẻ với toàn bộ nhân viên là cực kỳ quan trọng, nếu không họ sẽ làm việc mà không hiểu ý nghĩa của việc làm, cũng như thắc mắc công ty sẽ đi về đâu? Không ai có động lực nếu làm mà không biết đi về đâu. Làm sao để cho 20.000 nhân viên cùng biết cùng lúc? Bạn sẽ giải đáp bằng truyền thông? Tất nhiên rồi, nhưng nếu chỉ có truyền thông theo kiểu ống loa thì hoàn toàn không đủ. Tôi sẽ kể trong những chương tới cách làm của tôi.

Thứ hai là làm sao tổ chức cho một cuộc lên chức toàn diện mỗi bốn hay năm năm? Thật vậy, nếu bất cứ ai không lên chức hay thay đổi việc, hay không có thêm trách nhiệm thì công ty của bạn sẽ giống như cái xe bò sắp đâm vào tường. Chẳng bao lâu sau nhân viên sẽ chán nản, hoặc nếu không họ sẽ bỏ đi từng đoàn! Nhưng, nếu chỉ đếm số Phó Tổng trong tập đoàn mà thử tưởng tượng rằng tất cả các ông ấy đều có hoài bão lên làm Tổng, thì giải quyết sao? Chắc bạn lại nghĩ vấn đề đó chẳng đáng quan tâm đến thế. Nhưng bạn làm sao nếu bất thình lình vài ông Phó giỏi nhất của bạn xin nghỉ? Đến lúc đó mà bạn mới phản ứng thì quá muộn. Khi lãnh đạo một tập đoàn thì bạn phải có giải pháp mang tính hệ thống, chứ không thể nào đợi sự cố xảy ra rồi mới xử lý. Tôi sẽ đưa ra trong cuốn sách này một số giải pháp không có trong bất cứ sách quản trị nào, tôi cam đoan như thế. Và bạn sẽ ngạc nhiên là những phương án chẳng có chút cầu kỳ.

Thứ ba là làm sao cho tập đoàn có óc sáng tạo phong phú. Bạn ạ, chỉ riêng một nhóm người khởi nghiệp cũng đã thấy nỗi khó khăn trong việc kích thích óc sáng tạo, huống chi một tập đoàn, với những đòi hỏi và nhu cầu phong phú hơn nhiều. Ngay ở đây, tôi cũng xin nói trước là hướng đi để có nhiều sáng kiến hoặc sáng chế trong công ty không cần động viên trí não đến thế đâu! Miễn bạn hiểu rằng nếu cứ bắt chước Samsung theo chiến lược "*do more better*" thì bạn sẽ không thể đi đâu xa. Phải đi ngược hẳn lại, giống như một bước ngoặt. Trong một số trang, tôi sẽ trình bày cho bạn những kinh nghiệm bản thân để bạn chia sẻ và hấp thụ được "sáng tạo từ đâu tới?". Trong mọi trách nhiệm của tôi với tập đoàn Alsthom, tôi từng kiêm cả chức Tổng Giám Đốc đơn vị công xưởng sản xuất xe *metro*, xe điện *tramway* và xe cao tốc ở Valenciennes, Pháp (1992-1997). Tôi sẽ xin kể cho bạn câu chuyện sáng tạo ở phần sau của quyển sách. Nó đơn giản và hiệu quả làm sao khi mình tìm đúng hướng phải đi, đúng triết lý sáng tạo phải có.

* * *

Cuối cùng, sau 40 năm lăn lộn với thương thuyết, quản lý và quản trị, sau 40 năm lặn lội với đời sống thực so với những khái niệm, tôi thấu hiểu được rằng *quản trị, cũng như đời thường, đòi hỏi rất ít kiến thức và học thuật, và rất nhiều đạo đức, tâm lý và tầm nhìn*.

Từ đó, bất thình lình, tôi khám phá ra rằng chính những đức tính dân dã, làng mạc, quê mùa mới giúp cho người quản trị thực sự thành công. Đành rằng khi ***quản lý*** *thì bạn phải sử dụng các mô hình khoa học và kỹ thuật, nhưng khi* ***quản trị*** *thì bạn cần biết lắng tai nghe, biết quan tâm đến xã hội bên ngoài cũng như bên trong doanh nghiệp, biết truyền thông trung thực, biết phản ứng thẳng thắn, biết tránh nói bóng gió mà ngược lại biết trọng yếu tố cụ thể.*

Bạn phải biết tôn trọng ý kiến của mọi đối tác. Bạn phải biết làm cho xã hội vui vầy an sinh và có lòng để tương tác.

Và tôi mới vỡ ra rằng các ông bà nội ngoại của tôi, cha mẹ tôi, có lẽ cả các cụ tổ trong làng nữa đã truyền lại cho tôi những tố chất lành mạnh, đơn giản và khiêm tốn giúp tôi sau này quản trị nhiều tập đoàn lớn đa quốc gia với những thành quả được nước Pháp ghi nhận.

Cuộc đời tôi đi từ bất ngờ này đến bất ngờ khác. Lộ trình tới quản trị thật kỳ quặc. Đi tìm cái phức tạp để rồi hiểu rằng đời thật rất giản dị nếu muốn thành công.

CHƯƠNG 3

Những quí nhân, những người mẫu của tôi

The mediocre teacher tells. The good teacher explains. The superior teacher demonstrates. The great teacher inspires.
- William Arthur Ward
Người thầy xoàng thì nói suông. Người thầy giỏi thì giảng giải. Người thầy giỏi hơn thì chứng minh. Còn người thầy vĩ đại sẽ truyền cảm hứng.

Khi nhìn lại cuộc đời nghề nghiệp của mình, tôi không khỏi nghĩ tới những người mà duyên lành đã cho phép tôi gặp, hoặc làm việc cùng họ, đôi khi trong nhiều năm. Tôi thành thật không tin mình sẽ có ngày hôm nay nếu không được những người này giúp đỡ, hỗ trợ, bổ nhiệm, dẫn dắt, chỉ trích, dạy dỗ,... và nhất là đã tránh cho tôi đưa ra những lựa chọn mà sau này tôi có thể hối tiếc.

Trong một chương sau, tôi sẽ giải thích cho bạn đọc rằng những phương pháp quản trị là kiến thức phải học để hiểu kinh doanh với những quy luật của nó. Tuy nhiên tôi chưa bao giờ tin rằng những phương pháp này có khả năng biến một người hiếu học trở thành nhà kinh doanh có tài hay lãnh đạo xuất sắc. Chính nhiều người tôi may mắn được gặp đã làm cho tôi yêu những phương pháp và

định lý về quản trị, và còn cho tôi hiểu được rằng việc quản trị không những phải vượt lên trên sự thống trị của những thông số trừu tượng, mà còn phải nắm vững được những yếu tố liên quan đến nhân sự và môi trường, với tất cả những bí ẩn và phức tạp của con người và vạn vật.

Các phương pháp về quản lý, họa may, cho phép theo dõi tiến độ của một dự án, một công trình. Nhưng một khi chạm đến quản trị, bạn sẽ lập tức phải đối mặt trực tiếp với việc giải tỏa những xung đột bắt buộc phải có trong quá trình cải thiện hiệu quả công việc, trong chọn lựa chiến lược hay trong việc lôi cuốn nhiều đồng nghiệp vào một công cuộc thi đấu. Ngoài những phương pháp, có lẽ còn cần thêm linh tính của thú dữ, phản ứng chớp nhoáng, tài giải trình và biện hộ, sức lôi cuốn, khả năng gây cảm tình và tín nhiệm, lòng dạ cương quyết, tầm nhìn xa... Đố ai học được tất cả những thứ này, nhất là nếu chỉ áp dụng những bài học giáo điều về quản lý có trong sách!

Trong những trang sắp tới, tôi xin kể lại cho bạn đọc những mẩu chuyện chung quanh những người mà tôi đã trực tiếp làm việc cùng, hoặc đã quen biết nhiều – những nhân vật mà tôi xem như bậc tôn sư về quản trị, cho dù chưa bao giờ tôi ngồi lớp của họ, cũng như chưa bao giờ họ ngờ rằng tôi đã rút tỉa những bài học từ họ. Trong những chuyến đi trên máy bay, ngồi hành lang khách sạn, những buổi hàn huyên cơm tối trước khi ra trận ngày hôm sau, tôi đã hỏi họ những câu hỏi mà ngày hôm nay bạn có thể cũng hỏi tôi.

Có cả nghìn câu đáng hỏi, đang được sự quan tâm của các lãnh đạo hiện tại và tương lai. Các bậc thầy của tôi không cho ý kiến trên mọi vấn đề, tôi đoán rằng có những vấn đề gốc rễ, và có những vấn đề chỉ là hệ quả. Tuy nhiên tôi thiết tưởng nên chia sẻ với bạn đọc những ý nghĩ của họ. Học quản trị theo tôi là như thế, vì những bậc thầy đáng kính từng được nhìn nhận là ngôi sao sáng trên vòm trời

quốc tế về quản trị, thật chứ không ảo. Họ đã để lại thành tích và dấu ấn không thể chối cãi được, mà sự thành công của họ còn bền bỉ trên nhiều thập niên. Họ đã nắm thực sự 1.000 nhân viên, 10.000 nhân viên, 100.000 nhân viên, thậm chí còn nhiều hơn thế, rải rác trên khắp địa cầu, với nhiều quốc tịch, văn hóa khác nhau. Họ đã kéo doanh nghiệp của họ lên hàng đầu thị trường thế giới trong nhiều năm. Chỉ tiếc là số đông không nghĩ tới việc viết sách. Đây cũng là một mâu thuẫn đáng ghi nhớ: rất ít người thành công để lại cho chúng ta hồi ký của những trang sử hào hùng về kinh doanh, ngược lại rất nhiều sách kinh doanh lại được những tay bút nhà nghề nhưng thiếu hẳn kinh nghiệm kinh doanh viết. Khi tôi nói về kinh nghiệm kinh doanh, tôi muốn ám chỉ thật đến việc điều động hàng chục ngàn nhân viên để chiếm thị trường trong nhiều năm, nhưng tôi cũng không quên những lãnh đạo vô cùng sắc sảo và biến báo của những doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Sau đây là những gì tôi ghi nhớ được từ các bậc thầy của mình. Hơn hai, ba chục năm sau tôi mới nhận thấy đôi khi họ cũng gây nhiều lỗi lầm. Nhưng ngay tại thời điểm đó, tôi không ý thức được rằng lỗi lầm của họ chỉ lộ diện sau khi mọi sự đã diễn biến xong, chứ lúc phải lựa chọn và lấy quyết định, chắc chắn họ đã cân nhắc đầy đủ với ban lãnh đạo và tư vấn của họ.

* * *

Ông Jean-Pierre Desgeorges, Chủ Tịch Tổng Giám Đốc tập đoàn Alsthom (nay đổi tên là Alstom)

Có lẽ người đã gây ấn tượng mạnh nhất trên đời nghề nghiệp của tôi, thậm chí trên cả đời thường của tôi là Ông Jean-Pierre Desgeorges. Ông đã mất vào năm 2010, khi 80 tuổi.

Tôi thực sự may mắn được gặp ông và làm việc trực tiếp với ông trong nhiều năm. Có thể nói tôi đã là cánh tay phải của ông, không

những tôi được theo gót chân ông khắp mọi chân trời, giao tiếp với các lãnh đạo doanh nghiệp lớn trên thế giới cùng ông, cũng như yết kiến khá nhiều lãnh tụ các quốc gia bên cạnh ông. Nhưng, khi bắt đầu, tôi là nhân viên của ông.

Năm 1985, một *head-hunter* (chuyên gia tuyển dụng) đưa tôi đến doanh nghiệp Alsthom. Thuở đầu tôi chỉ được gặp cộng sự của ông. Tập đoàn vào lúc đó có 48.000 nhân viên nên các Tổng Giám Đốc khối trong tập đoàn cũng đã là nhân vật quan trọng lắm. Và phải đợi tới ngày làm việc đầu tiên của tôi trong công ty thì tôi mới được hội kiến ông. Cuộc gặp gỡ lần đầu thật ly kỳ.

Sáng hôm đó, khi vào thang máy tôi đã thấy ông đứng ở trong. Người ông không cao, có lẽ chỉ xấp xỉ hơn tôi một chút. Đôi mắt của ông long lanh, và ánh nhìn sắc như tia laser.

Ông hỏi tôi: "Anh là ai?". Và tôi cũng hỏi lại: "Vậy xin phép hỏi ông là ai?".

Ông mời tôi lên văn phòng. Vừa mở cửa, tôi hiểu ngay là tôi vào văn phòng của Chủ Tịch công ty. Bốn bà thư ký đã đứng sẵn chào ông, và chưa ngồi xuống ông đã ra lệnh các bà bố trí những cuộc họp với cộng sự ông muốn gặp trong buổi sáng. Ông nói thêm rằng ông muốn hỏi chuyện tôi trong 30 phút và không ai được quấy phiền.

Thay vì xã giao vài câu, ông lại hỏi thẳng tôi:

- Anh có biết nói tiếng Thái không?

- Dạ không. – Tôi đáp – Chỉ vài câu xã giao thôi ạ, chứ không làm việc với ngôn ngữ đó được, thưa ông.

- Thế tiếng Nam Dương?

- Dạ không thưa ông. Cũng chỉ được vài chữ.

- Thế tiếng Hoa?

- Dạ không thưa ông, hoàn toàn không.

- Thế tiếng gì ngoài tiếng Pháp?

- Dạ tiếng Anh và tiếng Việt.

Bỗng dưng ông ra lệnh:

- Này, ngày mai anh đi Thái với tôi, sau đó 3 ngày Nam Dương và cuối cùng 4 ngày Trung Quốc. Anh phải chuẩn bị mọi hồ sơ với các khối liên quan. Chúng ta sẽ gặp Vua Thái Lan và Thủ Tướng Prem. Sau đó Tổng Thống Suharto và Bộ Trưởng Jusuf Habibie. Sau cùng là Thủ Tướng Lý Bằng và Bộ Trưởng điện lực Huang Y Cheng. Anh sẽ phải cho ý kiến xem tôi sẽ nói gì với các ngài ấy, dự án nào tập đoàn chúng ta lựa chọn và xin đóng góp, tất nhiên phải giải thích tại sao. Thì giờ còn lại chúng ta sẽ thăm các công xưởng của chúng ta tại các nước ấy. Này Anh Phan à, ngày mai sẽ có ba Tổng Giám Đốc khối đi cùng. Nhưng anh phải nhớ anh là cộng sự sát cánh của tôi, nên họ sẽ phải coi anh với tôi như một!

Đức Chúa Trời gọi tôi là người sát cánh ngay ngày đầu khi mới vào công ty, trong khi đó tôi được mướn vào để làm một việc khác, không liên quan gì đến ông Chủ Tịch! Chỉ điều đó thôi đã động viên tôi tối đa. Suốt ngày hôm ấy tôi lo thu góp các hồ sơ trong công ty, tìm hiểu những dự án còn xa lạ, cố suy ra những lý do Chủ Tịch lại chọn sang Thái, Nam Dương và Trung Quốc, tìm hiểu những dự án nào có ý nghĩa với công ty... Tôi đã phải vào việc ngay từ lúc những nhân viên khác còn được ở thời kỳ tìm hiểu công ty mới. Tôi xin nói ngay, chuyến đi thật vui, thật thành công, tôi lại là người được Chủ Tịch chọn để báo cáo chuyến đi với Hội Đồng Quản Trị. Chỉ có điều vai trò của ba ông Tổng Giám Đốc cùng đi hơi lu mờ nên họ khó chịu ra mặt. Nhất là vào lúc ấy chức vụ chính thức của tôi chỉ là Phó Giám Đốc! Từ ngày đó tôi không ngớt tháp tùng ông Desgeorges khắp thế giới, được ngồi cạnh ông trên máy bay cũng như trên bàn tiệc, thành thử tôi cũng được hưởng một quy chế thực sự đặc biệt.

Luôn luôn đi cùng với ông trong nhiều năm, tôi mới hiểu được tư duy lãnh đạo của ông, những tầm nhìn của ông cho công ty, những chiến lược ông chọn, những nhân sự ông gạn lọc. Tôi được

nghe cách lý luận của ông khi họp cộng sự, những lời lẽ ấm áp nhưng đanh thép khi ông tiếp xúc quan khách. Tôi được chứng kiến lúc ông vui cũng như hiểu được những tình huống làm cho ông buồn hoặc thất vọng.

Ông nói từng nói:

- Công ty chúng ta gần 50 ngàn cộng sự, làm việc trên 60 nước trên thế giới, không lúc nào vòng quanh thế giới mà không có một văn phòng của chúng ta đang mở cửa. 60 nước là 60 quốc tịch và chủng tộc cùng chung làm việc. Họ ganh đua với nhau là chuyện đã đành và cũng là chuyện nên khuyến khích. Tuy nhiên, *lãnh đạo không bao giờ được để những mâu thuẫn cần thiết đi tới xung đột không cần thiết*! Thật ra rút cục cũng dễ xử lý thôi, vì tôi đã giao hẹn là mỗi khi mâu thuẫn đi tới xung đột là phải đem trình cho tôi để phân giải. Thế nhưng, một chuyện thường xảy ra và cũng là lỗi lớn nhất của lãnh đạo: vào đúng lúc đó chính mình không đủ can đảm để phân giải. Không! Quyền lợi của công ty là trên hết, người lãnh đạo không được yếu đuối che chở người thân, thưởng phạt phải phân minh. Hễ quên điều tiên quyết này là công ty sẽ lủng củng.

- Mình làm thế nào để kiểm soát 60 văn phòng trên thế giới, nhất là có những văn phòng được cấu trúc như công ty mẹ, tức là cũng phức tạp không kém? – Tôi hỏi ông.

- Người lãnh đạo phải sợ nhất một điều: Nhân viên *không tuân thủ vì họ cho rằng lãnh đạo không biết tới việc làm của họ*. Cái lỗi lầm là ngồi yên trong văn phòng và đọc báo cáo. – Ông đáp – Cái gì bảo đảm báo cáo trung thành? Vả chăng, báo cáo cũng quá nhiều. Nếu chẳng may có vấn đề phải giải quyết mà lãnh đạo lại ở xa chiến trận thì có nhiều chuyện không lành có thể xảy ra.

- Chuyện gì chẳng hạn? – Tôi lại xin ông giải thích – Công ty có bao nhiêu lãnh đạo xuất sắc các cấp có bổn phận phải xử lý mọi việc, ông là Chủ Tịch thì có gì phải lo?

- Chính vì mình làm Chủ Tịch mà có một điều phải lo, là cho nhân viên mọi cấp hiểu được rằng lãnh đạo tối cao *rất gần* các nhân viên cũng như các vấn đề. Thêm vào đó, lãnh đạo tối cao luôn luôn phải có mặt để đánh giá đúng sự thưởng phạt, hiểu được những việc đã thực hiện khó khăn ra sao, chú ý đến những nhân tài trẻ tuổi của công ty hầu có ngày bổ nhiệm họ lên cao hơn. Riêng về việc chọn tài năng, cái lỗi lầm rất phổ thông là vịn hoàn toàn vào các tư vấn săn đầu người. Khi chính mình gần gũi nhân viên thì mình mới nhìn ra những người này.

- Như vậy phải hiểu rằng ông sẽ đi thăm tất cả văn phòng của Alsthom trên thế giới? – Tôi hỏi.

- Anh Phan ạ, mỗi năm tôi gặp mỗi nhân viên của công ty một lần là ít nhất. Tôi muốn xem tận mắt việc làm của họ. Tôi muốn nghe những bức xúc của cấp trên cũng như khó khăn của cấp dưới, thậm chí cả các anh em dọn dẹp và lao công. Tôi muốn dò xét về đạo đức của mỗi nhân viên. *Tôi muốn xử lý ôn tồn những cuộc đấm đá nội bộ do ghen tức nhau, tôi muốn ngửi tại chỗ mùi tham nhũng nội bộ, tất cả những thứ đó không thể nào thấu triệt được nếu như cứ ngồi trong văn phòng tại Paris đọc báo cáo.* Nếu không đi thăm công trường thì sẽ không bao giờ hiểu rõ một dự án với những khó khăn đặc trưng của nó. Nếu mình đang ngồi trong văn phòng Paris mà công trường xin lãnh đạo lấy một quyết định nào đó thì lãnh đạo chỉ bó tay hoặc làm sai. *Ở xa, mình biết gì mà quyết?*

- Nhưng tại trụ sở chính cũng có những vấn đề tài chính chứ? Cũng có những chuyện liên quan đến nhân sự, công nghệ, đầu tư chứ... Thưa ông xử lý thế nào? – Tôi hỏi.

- Tại công ty chúng ta, mỗi khối là một đạo binh. Chúng ta có 200 bạn làm kế toán, 30 luật sư nội bộ, 500 kỹ sư chuyên về phát triển công nghệ cùng với 20 nhà máy. Chúng ta sử dụng luôn luôn

20 công ty tư vấn đủ mọi kiểu, thử hỏi trong những vấn đề chuyên môn đó, tôi xía mặt tôi vào làm gì? Ta hãy tín nhiệm người tài của ta! Tôi cho rằng việc làm số một của Chủ Tịch Tổng Giám Đốc là chọn nhân sự tốt và lồng những người này vào một guồng máy mà họ sẽ hồ hởi đóng góp, hạnh phúc cộng tác với nhau.

Ông hào hứng nói tiếp:

- Đích đến cuối cùng, đó là *văn hóa doanh nghiệp*. Chỉ có văn hóa mới tạo ra nếp, chỉ có văn hóa mới thay thế được quy trình nặng nề, chỉ có văn hóa mới có khả năng thúc đẩy sự hy sinh, khuyến khích óc sáng tạo, là hàng rào ngăn cản tham nhũng, chỉ có văn hóa mới tạo ra được phong cách làm việc nhóm, san phẳng mâu thuẫn bằng lý trí, dẹp mọi xung đột bằng lý luận. Chỉ có văn hóa mới gây nên tinh thần trách nhiệm. Anh Phan ạ, không một quy trình nào có thể làm được tất cả những việc đó, cho dù có 10 ngàn quy trình chăng nữa.

Tôi lại hỏi ông nghĩ sao về *quản trị theo ma trận*?

Ông Desgeorges phản ứng ngay:

- Cái đó là hạ sách. Trung sách là không dùng ma trận. Còn tốt nhất là mỗi nhân viên đều có những mục tiêu riêng rẽ được định nghĩa rõ rệt. Mỗi cá nhân cứ thế mà đi. Cần gì sếp? Nhưng quản trị kiểu này khó ở chỗ mỗi nhân viên cần có văn bản định nghĩa vị trí, mục tiêu, tài nguồn và phương pháp tự quản trị. Một số phù thủy không hiểu quản trị là gì mới chế ra những phương pháp "đo". Đo động lực, đo chỉ tiêu, đo hệ số thực hiện, đo luôn cả đạo đức của mỗi nhân viên. Cái đó là đi lạc đường. Vì mục đích không phải là đo mà là giúp cho mỗi nhân viên làm việc hiệu quả và vui vẻ nhất. Khi làm việc "đo", thì trước mặt mỗi nhân viên chỉ có một số nhân viên khác có bổn phận duy nhất là đo đồng nghiệp. Thử hỏi làm việc như vậy có tăng động lực không? Rõ ràng là không! Không gì khó chịu bằng "bị đo". Người bị đo không hiểu người đo sẽ làm gì

với những thông số vớ vẩn đó. Quản trị bằng việc "đo" giống như một bác sĩ chữa bệnh bằng nhiệt kế! Biết độ nhiệt rồi thì sẽ làm gì, tôi hỏi đấy!?.

Ông nói thêm rằng thay vì "đo", người lãnh đạo phải đích thân theo dõi – theo dõi công việc, theo dõi nhân viên. "Đây không phải việc kiểm soát, mà là việc hỗ trợ, khuyến khích, khuyên nhủ. Kiểm soát cũng có nhiều cách anh Phan ạ. Có cách quan liêu, thì chỉ cần đơn thuần chấm điểm và quát tháo. Nhưng cũng có cách kiểm soát với sự ân cần ấm áp, với thái độ giúp đỡ và cảm thông".

Theo ông, không có phương pháp nào gây động lực hơn sự hiện diện ân cần và vui vẻ của Chủ Tịch Tổng Giám Đốc tại công trường, tại những nơi mà công ty đang làm việc. Vừa kiểm soát vừa đem tới sự vui vẻ may mắn, vừa ngửi mùi khét nếu có đám cháy nào giữa đồng đội hay giữa các đội với nhau. Thế rồi khi mình ở vòng bên kia địa cầu thì mình lại đánh giá được sự cần thiết của việc hỗ trợ nhân viên ở xa tổng hành dinh.



Ông thường mời các nhân viên làm việc tại nước ngoài mỗi lần về Paris không ngần ngại đến chuyện trò thân mật với Chủ Tịch, vì nghe chuyện của họ thì sẽ biết hết, rồi suy đoán ra hết, từ hiệu năng làm việc đến những chuyện riêng tư. Ông còn biết rõ mồn một những chuyện bê bối ở cách xa 10.000 cây số, nhưng ông bảo không nên đi vào chuyện đời cá nhân.

- Thế triết lý của tập đoàn là gì thưa Chủ Tịch? – Tôi lại hỏi.

- Đứng hàng đầu thế giới về doanh thu chưa đủ. Lợi nhuận phải cao nhất. Và đây là một cách để bảo vệ quyền lợi của cổ đông. Nhưng không chỉ có thế! Khách hàng phải có lòng tin tuyệt đối vào chúng ta, nhân viên phải tin tưởng vào lãnh đạo, thầu phụ phải trân quý những cơ hội được chúng ta mời cộng tác! Và muốn làm vậy thì chúng ta không những phải bảo vệ công ty mà còn phải bảo vệ triệt để cả ngành nghề của chúng ta nữa, tôi muốn nói các tập đoàn lớn cùng nghề trang bị nặng về điện và cơ giới như chúng ta. Nói một cách khác, tranh đua thì vẫn tranh đua, nhưng các đối thủ cùng ngành nghề phải tránh hết sức phá hoại thị trường, giá biểu, những điều khoản ép buộc của những hợp đồng vô lý. Các khách hàng, các chủ đầu tư đôi khi không ý thức được rằng họ không thể ép buộc nhà thầu quá mức! Nghệ thuật là vẫn đấu giá mà vẫn giữ được giá ổn định tốt. Khó hả? Đó là việc của anh Phan đấy. – Ông Desgeorges nói xong nhìn tôi tủm tỉm cười – Liệu anh có kế hoạch nào để áp dụng triết lý này không?

Tôi choáng váng trước thách thức bất ngờ đó, một trò ảo thuật mà lúc ấy tôi chưa hiểu thấu đáo bí quyết.

Những lúc khác đi với ông, lúc ở trên máy bay hay ngồi đợi ở phòng VIP trong phi trường, tôi vẫn thường được ông giảng dạy. Ông nói khi quản trị, yếu tố **nhân sự** không những quan trọng nhất, mà còn có thể xem như yếu tố duy nhất, bởi lẽ việc kỹ thuật hay tài chính nào cũng có thể kiếm ra chuyên viên giỏi hơn mình để phụ trách và đảm nhiệm thay mình. Chỉ có mỗi việc quản trị là không chuyển tay được. Người quản trị có tài sẽ đưa dễ dàng một doanh nghiệp cho dù lớn nặng đến đâu bay bổng lên trời cao. Chỉ cần chuyển sang tay của lãnh đạo khác một lúc là doanh nghiệp sẽ chuyển động khác hẳn, thậm chí như hỏa tiễn bay sai vị trí, nhân viên mất tự tin, các đội hết gắn bó, khách hàng mất tín nhiệm.

Ông luôn luôn trăn trở với việc **ủy quyền**, mà theo ông, là một trong những việc khó nhất trong nghề quản trị. Một công ty nhỏ đôi khi không cần ủy quyền, các nhân viên đều hiểu nhau và hiểu việc, một vài ngày không có sếp trên có lẽ cũng không sao. Nhưng trong một tập đoàn lớn thì việc ủy quyền không những tối quan trọng, mà nếu vì một lý do nào đó doanh nghiệp không giải quyết được vấn đề ủy quyền thì ngược lại doanh nghiệp sẽ không thể phát triển được.

Có lúc ông lại đề cập tới một vấn đề ông nói là còn khó hơn, trong khi ít người chú ý: Đó là việc **bổ nhiệm người kế thừa**. Nếu một công ty hay một nhóm người không kiếm được nhân sự kế thừa cho mỗi vị trí thì công ty đó sẽ chỉ tồn tại nhiều lắm được một thế hệ người. Bạn đọc đến đây hãy ngước mắt lên nhìn: Có bao nhiêu doanh nghiệp bạn biết đã tồn tại được hai hoặc ba thế hệ? Ít ỏi lắm! Một sự thật quá hiển nhiên là vì công ty không kiếm được người kế nhiệm cho mỗi vị trí quan trọng.

Lúc nào ông cũng quan tâm đến trạng thái và tâm lý của nhân sự, mà ông gọi là những đứa con của mình. Sau này, những quý nhân từng dìu dắt tôi trong nghề nghiệp cũng đều nhắc nhở tôi tầm quan trọng của nhân sự.

Có lần tôi lại hỏi ông làm thế nào để trở thành người lãnh đạo có tầm. Ông vui vẻ trả lời ngay:

- Anh Phan biết không, cái tầm không phải bẩm sinh, nó là kết quả của sự quan sát lâu dài về thị trường, sự kết nối với những người đóng vai trò quan trọng trên hoàn vũ, sự lắng nghe những biến đổi về công nghệ thế giới. Anh đã đi công cán nhiều với tôi, chắc anh đã nhận thấy tôi không bỏ lỡ một cơ hội nào để thảo luận với các lãnh đạo doanh nghiệp lớn, cùng ngành cũng như khác ngành. Tôi không nề hà gặp gỡ những giám đốc marketing hay sales của nhiều loại doanh nghiệp để hiểu qua những cảm nhận

của họ về thị trường, về nhu cầu của người tiêu dùng cũng như về các kịch sĩ hùng mạnh trong ngành của chúng ta. Tôi không mệt mỏi xin yết kiến các lãnh tụ quốc gia, nhất là các quốc gia với dân số cao và thị trường bao la. Anh đã đi thăm với tôi các lãnh đạo Trung Quốc, Hoa Kỳ, Đức, Anh, các nước Đông Nam Á... Tất cả các cuộc tham khảo đều giúp cho chúng ta hiểu mỗi ngày một rõ hơn khuynh hướng của thế giới, những biến động trong các nền kinh tế, những cuộc cách mạng về công nghệ, và nhất là các kịch sĩ của thế giới nghĩ gì, dự tính cái gì, đánh giá làm sao, lo sợ cái gì... Nếu các chủ tịch doanh nghiệp mà không làm việc này, thế nào cũng có lúc có chuyện đột xuất, ví dụ như sự thay đổi đột ngột thể chế chính trị tại một quốc gia, rất ảnh hưởng đến những tập đoàn lớn như chúng ta, hay một cuộc cách mạng công nghệ mà chúng ta không nhìn thấy.

Theo ông, nghề của lãnh đạo giống như con chim đầu đàn, lúc thì phải dẫn đàn chim bay thật nhanh, lúc thì tìm chỗ lánh bão mưa. Viết đến đây tôi không khỏi thương các nhân viên của Nokia: họ làm việc xuất sắc trong một công ty được quản lý xuất sắc. Chỉ có ông Tổng Giám Đốc không nhìn thấy cuộc cách mạng về smartphone mà Steve Jobs nung nấu để rồi cuối cùng Nokia phải mệnh chung.

Tôi lại xin ông Desgeorges cho biết những việc gì đòi hỏi ông quan tâm nhiều nhất? Ông trả lời tôi một cách thật ân cần bình dị:

- Khách hàng, anh Phan ạ. Đó là yếu tố bên ngoài. Tài chính, đó là yếu tố bên trong. Nhưng cuối cùng hai điều ấy vẫn quy về nhân sự. Vì một doanh nghiệp to như chúng ta cần một ngàn người lắng nghe khách hàng, chứ không phải riêng một chủ tịch. Tôi vẫn miệt mài gặp khách hàng, tôi trân quý những chỉ trích cũng như những gợi ý của họ, nhưng nếu tôi chỉ làm việc đó một mình thì e rằng toàn tổ hợp của chúng ta không hiểu sát mọi nhu cầu của thị

trường. Chúng ta cần sự đóng góp cần mẫn và liêm khiết của toàn nhân viên về việc gặp khách hàng. Cũng chung lý luận và hành động về mặt tài chính, anh Phan ạ, đó cũng không phải việc của một chủ tịch lẻ loi, nếu chúng ta muốn lành mạnh về chi tiêu. Thế là cuối cùng, nhân sự vẫn là mối quan tâm số 1, anh Phan nhé.

Hôm ông Desgeorges về hưu, tôi không có mặt trong buổi lễ tiễn ông vì lúc đó tôi đang công cán ở nước ngoài. Tôi gặp lại ông ba lần sau đó. Lần nào ông cũng muốn chia sẻ những việc tôi đang làm và rất thích tham gia cho ý kiến. Mỗi lần như thế, tôi trân quý những lời của ông vô cùng, vì chẳng phải nói, không mấy khi trong một đời người, mình lại có cái may mắn để được làm việc, chia sẻ mọi thứ với một người mà các doanh nhân cùng thời xem là vị lãnh đạo hiếm có, cả về tài năng và đức độ.

Đến lúc đó rồi, khi đã trở thành bạn vong niên nhưng tri kỷ của nhau, tôi mới dám hỏi ông: "Tại sao ông chưa bao giờ nghĩ tới việc bổ nhiệm tôi làm Tổng Giám Đốc khối khi ông còn là Chủ Tịch tập đoàn?". Ông đã ôn tồn cho tôi thêm một bài học chót: "Các Tổng Giám Đốc khối của tập đoàn đều là những "quan võ", lãnh đạo quân binh, và tôi toàn chọn cho những vị trí đó những tướng quân minh oai, sẵn sàng tuân thủ răm rắp lệnh tôi. Nghề xây dựng nhà máy điện khổng lồ hay một hệ thống đường sắt cao tốc cần những người như thế. Suốt trong nhiều năm những người này không bao giờ đặt một vấn đề nào cho Ban lãnh đạo tối cao, và người nào cũng làm việc tốt. Anh Phan, trong bản chất, không phải quan võ mà là "quan văn". Anh ở vị trí bên cạnh tôi là đúng con người của anh, vì tôi cần có người thân cận biết vận dụng trí óc và lý luận chiến lược. Quản trị cũng là đặt đúng người vào đúng chỗ anh nhé!".

Thật tôi đã quá may mắn có ông ấy làm cố vấn cho những năm gay go nhất, lúc đến lượt tôi làm lãnh đạo.

Ông Kasame Chatikavanij – Chủ Tịch và Sáng lập viên Công ty EGAT (Công ty điện lực Thái Lan)

Tôi gặp ông Kasame Chatikavanij lần đầu vào mùa thu năm 1987 tại văn phòng của ông trong Công ty Thai Oil, nơi ông vừa nhậm chức Chủ Tịch Hội Đồng Quản Trị. Trước đó, trong 18 năm trời ròng rã, ông đã thành lập Công ty Điện Lực Thái Lan EGAT và trang bị cho cả Vương quốc Thái Lan nhà máy điện và hệ thống phân phối. Công ty từ vài chục nhân viên lên đến vài ngàn nhân viên, rải rác trên khắp đất nước Thái. Ông đã mướn từng nhân viên, từ ngày đầu cho đến ngày ông nhậm chức tại Thai Oil. Những người này luôn luôn xem ông như người Cha quý mến, điều này nói lên tính nhân ái của ông Kasame, song song với việc ông khai sáng ngành điện trong vương quốc.

Năm 1992, khi tướng "đảo chính" Suchinda Kraprayoon rời chức vị Thủ Tướng Thái Lan, ông Kasame được Vua Bhumibol giao cho trọng trách lập chính phủ mới. Nhưng ông đã xin dành trách nhiệm này cho thế hệ trẻ hơn, và hứa với Vua là ông sẽ hết sức hỗ trợ cho người Vua chọn. Điều này nói lên tính tự tại của ông, không tham quyền dù ông vẫn biết rằng ở chức vụ Thủ Tướng, ông sẽ được mọi giới kinh doanh ưu đãi. Ông làm điều mình nghĩ và trung thành với ý nghĩ trong hành động. Ông tin rằng vai trò của mình có ích hơn khi ông lãnh đạo ngành dầu khí Thái, và chia sẻ với tôi sau này rằng: "Làm Thủ Tướng Thái Lan thì suốt ngày sẽ chỉ làm một việc là phân giải những mâu thuẫn giữa các đảng phái và xung đột giữa các cá nhân bộ trưởng, điều đó tôi không muốn bỏ công sức vô ích". Vua luôn luôn tham khảo ý kiến của ông với tư cách chính thức là Cố Vấn Hoàng Gia, và không một cuộc thành lập nội các nào mà Thủ Tướng tương lai không hỏi ý kiến ông Kasame trong việc tiến cử và bổ nhiệm. Do đó, chính phủ nào cũng là đàn em của ông, cho đến khi ông mất vào đầu năm 2011.

Nhiều năm sau khi ông mất, báo chí vẫn thường tôn vinh công ơn của ông, và bạn đọc nào hiếu kỳ vẫn có thể tham khảo cuộc đời và tiểu sử của ông trên mạng. Khỏi phải nói, đó là một cuộc đời thực sự vĩ đại.

Con người của ông đẹp trên mọi mặt. Ông cao, khuôn mặt sáng ngời, học vị cao chót vót. Ông lại có bạn đời là Khunying Chatchani, một người phụ nữ đảm đang, nghị lực, vị tha và thuộc một gia đình cực giàu có. Tuy rất giàu, ông bà luôn luôn sống rất đơn giản, cách ăn mặc rất bình dị, và không lúc nào trong những năm tôi gần ông bà, tôi được nghe bất cứ một ngụ ý gì về đồng tiền.

Ông chẳng mấy khi mang tiền mặt trong túi, cũng chẳng mang theo một hồ sơ lý lịch bên mình, vì cả nước Thái biết ông! Bất cứ lúc nào, nơi nào, toàn thể nhân viên của EGAT cũng biết ông nghĩ gì và làm gì. Vì đơn giản, chẳng phải đoán mò, ông luôn luôn đạo đức tuyệt đối, nhân ái tuyệt đối, ân cần tuyệt đối, nghĩ đến người khác trước khi quan tâm đến cá nhân mình. Đã có lần tôi nói với ông như thể nói với sư phụ của mình: “Ông đẹp quá, nét đẹp tuyệt đối của Đức Bồ Tát, tôi không đủ chữ tốt để nói về ông”.

Mỗi năm, ông mở một bữa tiệc lớn kinh khủng, mà người được mời là toàn thể những nhân viên thấp kém nhất – người quét sân, người trực đêm, người nhặt banh, người quét lá, người rót trà, và người lính bảo vệ. Tiệc ở ngay nhà ông, nhân viên có thể ra vào nhà thoải mái, và ngày hôm đó ông và bà tự tay rót rượu bia, nước ngọt. Và ông nói: “Chúng ta là một gia đình. Công ty là một gia đình. Dân tộc là một gia đình. Đã là một gia đình thì không có giai cấp và chức tước. Không có sự khác biệt. Chỉ có tình anh em”. Ông còn thể hiện tinh thần gia đình khi vào năm 1988, ông quyết định phát cho mỗi nhân viên từ vị trí nhỏ nhất đến cao nhất một miếng đất rộng độ 100 thước vuông. Vốn năm đó, công ty điện lực EGAT được lợi nhuận cao hơn mọi năm, ông bèn cho mua một vùng đất rộng ở

tỉnh lẻ, cạnh một nhà máy điện của công ty. Ông cho thiết kế chia đất thật đồng đều, sau đó ông mở dạ hội ăn mừng và rút thăm. Tuy gọi là rút thăm nhưng cũng có ngoại lệ. Ông cố tình rút thăm cho cá nhân ông miếng nhỏ nhất và xa xôi nhất, còn bố trí để các phu quét dọn và người nấu bếp được những miếng "ngon" nhất. Chỗ còn lại, ông cho rút thăm thật. Sau đó, trong diễn văn, ông đề nghị EGAT xây một nhà trường, một ngôi chùa và một cái chợ để hoàn tất chương trình.

Một hôm, ông mời tôi đi Phuket chơi với gia đình, và tôi đã được ngồi nói chuyện riêng với ông nhiều lần trong chuyến đi này.

Tôi hỏi làm sao ông quản trị công ty EGAT, được rải rác trên khắp lãnh thổ, với bao nhiêu ngàn nhân viên? Và ông chỉ đơn giản giải thích rằng mình rất chăm đi kinh lý. Theo ông, việc gần gũi nhân viên là chìa khóa của nguyên tắc quản trị, và nhấn mạnh rằng gần nhân viên nhưng phải mang tình cảm nhân ái tới họ, chứ không phải để kiểm soát họ. Ông thường nói với nhân viên: "Em và tôi đều là những công dân đang cùng nhau xây dựng cho con cháu chúng ta một nước Thái Lan đẹp hơn mỗi ngày, chúng ta hãy cố gắng xây dựng cho tốt nhất!". Và ông giảng rằng đâu cần chỉ huy với chức tước và quy trình, miễn là người lãnh đạo làm gương hướng theo chính nghĩa, và khi bổ nhiệm nhân viên thì phải chọn đúng người cho thật đúng việc. "Chọn xong, tôi chỉ đi chơi, tới thăm họ và hỗ trợ họ. Anh Phan, quản trị chẳng có gì là khó khăn, nhân viên sẽ tin tưởng vào lãnh đạo khi lãnh đạo tài đức, và nhân viên sẽ nhiệt tình khi lãnh đạo nhiệt tình".

Ông giảng thêm: "Làm đúng việc trong ngành điện lực không giản đơn chút nào, anh Phan ạ. Khó nhất là chọn một công nghệ tốt nhưng cùng một lúc công nghệ phải do nhiều công ty tại nhiều quốc gia cùng theo đuổi, lý do là Vương quốc Thái Lan phải cho đấu giá dự án. Anh thử nghĩ xem, nếu chỉ có 1 hay 2 công ty chọn

công nghệ đó thì đấu giá còn nghĩa lý gì. Vương quốc sẽ phải chịu thiệt nếu quá ít số công ty, tạo điều kiện cho họ thông đồng. Thế rồi tôi lại phải nghĩ tới việc bảo quản các nhà máy từ nhiều quốc gia đưa tới. Nếu công nghệ khác nhau quá thì sẽ đặt ra vấn đề phụ tùng không đồng bộ. Anh Phan cũng biết rằng kho phụ tùng của chúng tôi có giá trị cao hơn cả một nhà máy điện. Nếu chúng tôi chọn phương án nhiều công nghệ khác nhau thì kho phụ tùng sẽ còn phải to hơn đến thế nào! Đây là một lựa chọn có tính chính sách quản trị nhiều hơn là quản lý".

Tôi lại hỏi ông: "Nhưng làm sao để tránh những kiểu lạm dụng nội bộ, tham nhũng bên trong guồng máy của công ty?".

Ông hiểu ám chỉ của tôi, vì ông không quên mình là công dân của một quốc gia còn chậm tiến. Ông lại đưa ra một câu trả lời thực sự đơn giản: "Chẳng bao giờ tránh được 100%. Ở địa vị của mình, tôi làm gương. Nhưng tôi cũng lờ đi nếu như những sự lạm dụng chỉ có tính cách nhất thời và nhỏ nhen. Còn nếu vào trường hợp lớn hơn thì tất nhiên tôi không bao giờ yếu đuối. Anh Phan ạ, *trong một tập thể lành mạnh toàn bộ, những kiểu hành xử thối nát sẽ dễ dàng bị lộ và được trông thấy rõ như ban ngày*. Thành thử chuyện anh nêu lên không phải vấn đề nhức nhối nhất".

Nói đến đó, ông nhấn thêm một vấn đề khiến tôi nhớ mãi: "Khi anh Phan lên đến chức vị nắm toàn công ty, anh sẽ hiểu. Rằng làm sao có trí óc nào dự tính được hết, bàn tay nào làm được hết, hệ thống nào kiểm soát được hết, quy trình nào hoàn hảo đủ để có câu trả lời cho mọi tình huống? Chỉ một thứ mới có sức mạnh vô vàn, làm được tất cả những chuyện tôi vừa nêu: đó là **văn hóa**".

Ông giải thích thêm: văn hóa là một thứ quyền lực vô hình. Vô hình nhưng quyền lực vô hạn. Người ta tuân thủ theo văn hóa một cách khó giải thích! Từ khi thành lập công ty điện lực, ông đã chú trọng cực kỳ đến văn hóa của công ty. Bắt đầu bằng chính mình

làm gương, ông không ngừng chỉ ra cho cộng sự nét hay đẹp của lời lẽ ôn tồn và phong nhã, nêu lên cái lợi của một việc làm cặn kẽ đến nơi đến chốn, nhấn mạnh vào tính ổn định bền vững của những doanh nghiệp đạo đức, tôn vinh tinh thần đoàn kết và tính tương tác giữa các nhân viên, chỉ ra những cái lợi mà công nghệ đem tới cho công việc hàng ngày, tính cầu tiến. Ông không chỉ huy bằng ngón tay, mà lãnh đạo bằng gương sáng, bằng chính những tôn chỉ mà ông áp dụng ngay cho chính bản thân.

"Lãnh đạo bằng văn hóa anh Phan nhé. Cái hay là khi văn hóa đã in ấn vào nhân viên rồi thì nó cứ tồn tại mãi mãi. Ngày nay văn hóa trong EGAT đã tỏa sang nhiều doanh nghiệp nhà nước khác. Tại nước Thái chúng tôi, văn hóa còn nhuốm màu của đạo Phật và sự tôn kính Vua. Đạo Phật dạy chúng ta hiểu thế nào là vô thường và không thiết tha với vật chất. Còn Vua nước Thái là một con người bình dị, mẫu mực, khẳng khái, yêu nước yêu dân. Thật chúng tôi quá may mắn."



Tôi hỏi ông thêm về những vấn đề mà ông cho là lãnh đạo phải quan tâm nhất. Ông trả lời ngay là có hai vấn đề rất thực tiễn mà hầu hết các lãnh đạo thiếu kinh nghiệm thường hay vấp phải. Đó là ***làm việc thừa*** và ***quản lý thời gian***. Theo ông, hai vấn đề này trông thì giản dị, ai cũng coi thường, nhưng kỳ tình nó ảnh hưởng vô cùng tới cuộc sống hàng ngày của doanh nghiệp.

Ông nói một cách thật dí dỏm: "Này nhé, anh ra lệnh cho một đơn vị làm một việc mà anh quên rằng mình đã để cho một đơn vị khác thực hiện. Hoặc anh giao nhiệm vụ cho một đội nhưng họ không hiểu nó thực sự có ích gì cho doanh nghiệp. Trong hai trường hợp đó, dù quyết định của anh có đúng chăng nữa, nhân viên dưới quyền cũng cảm nhận là anh bắt họ phải làm một việc thừa. Họ sẽ tuân thủ, nhưng cùng lúc đó họ sẽ đánh giá. Tâm lý các nhân viên trong mọi công ty trên thế giới đều rất sợ làm việc thừa. Để tránh đi vào vòng luẩn quẩn của việc thừa, chính người lãnh đạo, chứ không ai khác, phải cấu trúc và kiến tạo công việc một cách thật ngay ngắn, minh sáng và gọn ghẽ. Trong việc cấu trúc đó, chính họ sẽ nhận thức được những gì thiếu, cũng như những gì thừa. Anh Phan ạ, chuyện này giống như câu chuyện hãi hùng của một ông tướng ra trận, trận nào thắng trận đó, nhưng lại thí quân. Đem vinh quang về, nhưng quân thì không về, họ đã bị thí trong những chiến lược quá tổn phí.

Về mặt quản lý thời gian thì cũng chung một lý luận. Nhiều khi tôi phì cười vì một số lãnh đạo cấp trung hiểu sai rằng quản lý thời gian là không cho phép nhân viên tới muộn về sớm hoặc họ rề rà chậm chạp quá lâu trên một công việc. Nhân viên mà rề rà chậm chạp là do chính lãnh đạo không định nghĩa rõ công việc và cách phối hợp giữa các đội với nhau! Anh Phan nhé, chỉ cần lấy một ví dụ điển hình: một lãnh đạo cao đi công cán thay đổi lịch liên tục, đôi khi thay đổi luôn nơi đi, rồi đổi cả thành phần đội cùng đi.

Không kể sự nhức đầu của công ty phát vé, chỉ nói tới số lượng tham gia vụ này thôi cũng xấp xỉ vài chục người theo sau, như thư ký, trợ lý, vv...bị động viên trong nhiều ngày để liên tục điều chỉnh chuyến đi. *Riêng tôi có một lời khuyên là lãnh đạo nên thật chín chắn cân nhắc chuyến đi rồi sau đó mới sang giai đoạn tổ chức.* Chuyện buồn cười anh thường thấy là có rất nhiều công ty anh vào thăm, họ bận rộn kinh khủng, nhân viên chạy tán loạn trong hành lang như chữa cháy, rút cục để bố trí một chương trình hoạt động gì mà ngay chốc lát họ sẽ lại hủy bỏ. Quản lý thời gian là thế, lãnh đạo kém là cả công ty xáo trộn. Trong EGAT của tôi, cũng như trong Thai Oil, tôi không bao giờ để cho chuyện đó xảy ra. Thành thử, khi anh vào thăm EGAT, anh sẽ có một cảm nhận rất sai rằng chúng tôi quá nhàn rỗi, quá lười biếng. Không đâu, chúng tôi làm việc quá hiệu quả vì chúng tôi không làm việc thừa một cách rối ren, chúng tôi tương tác cao nên nhân viên nào cũng như có 3, 4 nhân viên khác sẵn sàng hỗ trợ!".

Tôi lại hỏi đâu là vấn đề nhức nhối nhất trong EGAT? Ông lại giải mã: "Anh Phan có biết tuy EGAT là doanh nghiệp nhà nước, nhưng lương bổng lại cao hơn ngoài thị trường tư nhân. Do đó, có khá nhiều áp lực từ những quan chức lớn muốn cho con cái họ vào. Tôi không sợ những trường hợp này, vì các bộ trưởng cũng chỉ là đồng nghiệp nếu không là đàn em. Nếu con cái của họ có tinh thần giống nhân viên trong EGAT thì chẳng có lý do tôi không nhận họ vào làm việc. Điều mà tôi rất tự hào là văn hóa doanh nghiệp của EGAT khá vững chắc, nên chính cái văn hóa đó đã nghiền nát những cá tính lạ hoặc ngoại lệ do những nhân viên mới mang vào! Nhân viên EGAT nào cũng làm việc tận tụy, không sợ bộ máy quan liêu vì không có quan liêu trong EGAT. Người mới vào sẽ cảm nhận ngay tức khắc sự may mắn của họ khi họ gia nhập một gia đình với nếp đạo đức và phong cách làm việc hiệu quả. Cái văn hóa đó rất mạnh.

Tuy trông thì dịu dàng nhưng, anh Phan ạ, trong bản chất, văn hóa là một loại độc tài chuyên chế vô hình, khó lòng đi ngược! Và chính cái văn hóa đó đã làm cho EGAT phát triển lành mạnh."

Tôi lại hỏi: "Thế thưa ông, tại Công ty Thai Oil, nơi ông vừa nhậm chức, ông có đem văn hóa EGAT sang không?" Ngài Kasame lại trả lời vui vẻ: "Không! Anh Phan ạ, không bao giờ nên làm thế! Mỗi công ty có lịch sử, văn hóa, quy trình của nó. Cái tôi đem sang Thai Oil là hình ảnh và con người của tôi, mà mọi nhân viên biết từ trước. Tôi sẽ phải xác nhận hình ảnh và con người của tôi qua hành động hàng ngày. Sau một thời gian, không những hình ảnh mà cả con người của tôi sẽ được cảm nhận rồi chấp nhận. Anh Phan biết không, không phải mình là Chủ Tịch Tổng Giám Đốc thì mình có thể tự cho quyền coi thường nhân viên tại công ty mới. Mình không tới đó với mục đích để chiếm cứ hay chụp giật. Từ phút nhân viên tại đó đón chào tôi một cách thật chân thành và ấm áp thì tôi mới bắt đầu lành mạnh hóa doanh nghiệp, đơn giản hóa quy trình và động lực hóa nhân viên. Có sự tín nhiệm rồi thì mới có thể cải tạo. Mà trong việc cải tạo, mình không nên nhập khẩu một mô hình nào hết. Công ty mới có những cơ cấu khác, họ làm việc trong một môi trường có những cá tính khác. Trọng người là vui vẻ gia nhập gia đình của họ với những phong tục truyền thống của họ. Nhập gia tùy tục mà!

Chớ nên coi thường những người đã từng lập thành tích bên họ, đã xây dựng doanh nghiệp trước khi mình tới. Có lẽ đúng hơn, mình còn phải mắc ơn họ mới phải, họ đã có công xây dựng công ty trước khi họ dâng công ty cho mình chủ trì và quản trị".

Không một lời nào sáng suốt hơn, hùng hồn hơn, đạo đức hơn, ấm áp hơn!

Lần chót tôi gặp thì ông đã về hưu. Đến lúc ấy tôi mới dám hỏi: "Tôi cảm nhận ông bà quý mến tôi, nên xin mạo muội hỏi ông có

lý do nghề nghiệp gì trong tình cảm ông dành cho tôi không, hay chỉ là cảm tình cá nhân?".

Ông nói thẳng thắn: "Có chứ! Ngoài con người đạo đức của anh, anh là một tấm gương cho nhân viên Thái của chúng tôi. Tôi luôn luôn tự hào rằng một người da vàng như anh, từ một nước chậm tiến giống như chúng tôi, đã sang xứ người da trắng để chinh phục họ! Cho nên hình ảnh tôi dùng từ sự thành công của anh giúp cho nhân viên Thái của tôi bỏ được hết mặc cảm đối với người nước ngoài, nhất là đối với người da trắng, cho dù Châu Âu hay Hoa Kỳ. Vọng ngoại là một tính nhất thiết phải bỏ, vì nó vô lý".

Tôi bèn thú thật với ông Kasame rằng chính tôi cũng mất hơn 20 năm mới bỏ hẳn được mặc cảm đó, nay chuyện buồn cười là bây giờ tôi có mặc cảm ngược lại là hơi coi thường người da trắng, mà tôi cho rằng họ không trân quý công việc như người Á Đông, không chuyên cần, coi thường cơ hội quý báu có công ăn việc làm tốt, và do đó họ không dốc hết tâm sức vào việc.

Ông lại chỉnh tôi và nói thêm: "Anh sẽ chiêm nghiệm thêm sau này là người da trắng rất sâu sắc. Anh ạ, khi họ không cố gắng hết sức là chính vì ưu tiên của họ khác mình, họ cân bằng lại những lựa chọn cho cuộc sống, những tôn chỉ của hạnh phúc thật. Chúng ta ăn uống vội vàng bao nhiêu thì họ lại nhấm nháp chậm chạp từng miếng ngon bấy nhiêu. Chúng ta đóng góp ít về đời sống gia đình bao nhiêu thì họ lại trân quý vợ hay chồng của họ bấy nhiêu, có lẽ một cách thái quá dưới con mắt của chúng ta. Họ không đơn thuần cho rằng mang lương bổng về cho vợ nuôi con là một hình thức trách nhiệm đầy đủ. Thế rồi nếu nói rộng hơn, người da trắng không đi vào công việc một cách máy móc như số đông người Châu Á, mà luôn luôn muốn hiểu triết lý và giáo lý của câu hỏi tại sao lại làm việc đó và lúc đó. Chúng ta thích tiết kiệm và sở hữu tài sản hơn là biết hưởng đúng mức những ân huệ mà tài sản có khả năng

đem lại cho chúng ta trong cuộc sống hàng ngày, không biết tôi nói thế có đúng không? Chính vì vậy tôi không bao giờ quên tổ chức giải trí và thư giãn cho nhân viên, bên EGAT cũng như bên Thai Oil, bất chấp cấp bậc, vì trong thâm tâm tôi cho rằng nếu không làm việc đó thì tôi chẳng khác gì một bộ máy cao cấp khai thác triệt để mồ hôi nước mắt của nhiều bộ máy nhỏ bé hơn!".

Tôi lặng người đi, sau khi được nghe những lời vàng ngọc ấy.

Trong cuộc đời mình, tôi cảm thấy rất may mắn được làm người thân của Ngài Kasame Chatikavanij. Từ Jean-Pierre Desgeorges đến Kasame, tôi chỉ nghe văng vẳng những ngụ ý về nhân sự, văn hóa, động lực, làm gương, sự gần gũi nhân viên, lòng vị tha, tính bình đẳng không quan liêu. Và từ các vị này tỏa ra một tình yêu doanh nghiệp dạt dào mà các cuốn sách quản trị của Mỹ ít khi nói tới, thậm chí quay hẳn lưng lại. Chẳng phải nói, đây là một lỗi lầm to tát mà tôi sẽ phân tích chứ nhất định không bỏ qua.

Các vị thầy trong nhiều lãnh vực: người thường và người phi thường

Suốt trong những năm làm việc và ngay cả khi đã về hưu, tôi may mắn được gặp khá nhiều nhân vật phi thường. Phi thường ở đây không có nghĩa là một ông thánh hay một bác học với tầm cỡ của Einstein. Những người phi thường đông hơn chúng ta tưởng tượng. Họ có thể là người đã giải quyết một vấn đề khó cho mọi người, họ cũng có thể có tầm nhìn xa hơn mọi người, họ cũng có thể có sức thu hút kinh khủng khi họ phất cờ.

Người phi thường đầu tiên tôi được cộng tác trực tiếp trong hơn hai năm liên tục (1973-1975) là ông Jacques Lesourne, một kinh tế gia với một trí óc tuyệt vời. Ông Lesourne là Chủ Tịch Tổng Giám Đốc của Công ty Tư Vấn lớn SEMA-METRA International, nay không còn nữa sau nhiều cuộc sáp nhập. Ông được xem như một

trong những trí óc sáng giá nhất của Pháp trong thế kỷ XX, và tên ông đã được tiến cử trong Hội Đồng Giải Nobel cho giải kinh tế.

Cứ đưa cho ông một vấn đề thật rối ren, qua tay ông sẽ trở thành đơn giản. Ông có biệt tài cấu trúc lại bất cứ đề tài nào phức tạp để biến nó thành một bài toán tầm thường. Ông không bao giờ lên tiếng nói mạnh, và khi không bằng lòng với cách làm việc của cộng sự mà ông cho là bê bối, ông chỉ thốt lên một câu: "Đi lộ trình đó tất phải xuống địa ngục, địa ngục của sự rối trí". Ông đã dạy tôi lý luận bằng cách trước hết đơn giản hóa vấn đề, *giảm lượng thông số xuống và giải bài toán cơ bản trước khi đi vào phương trình cầu kỳ hoa lá*. Ông nói với tôi: "Nếu không đơn giản hóa được một vấn đề thì có nghĩa là ngay từ đầu người đặt vấn đề không hiểu về nội dung và đã vô tình đặt vấn đề sai". Bài học đó đã theo đuổi tôi suốt đời. Cứ lúc nào gặp một vấn đề vừa to tát, vừa phức tạp thì tôi lại tưởng tượng cắt xén vấn đề thành nhiều mảnh đơn giản hơn, rồi tìm giải pháp cho mỗi vấn đề nhỏ trước khi ráp tổng thể lại để tìm giải pháp cho vấn đề tổng quát. Cứ như là tìm hiểu bộ phận trước khi đúc kết tổng thể. Cách làm như thế đã giúp cho tôi đơn giản hóa được nhiều chuyện rối ren trong quản trị, nhất là khi phải thương thuyết với các nghiệp đoàn.

Một trong những điều tôi rất nhớ về ông Lesourne là ông có một tầm nhìn xa hơn mọi người. Khi tôi hỏi làm sao đoán được trước mọi việc, ông cho tôi một lời giải vừa khó hiểu vừa khôi hài: "Anh Phan ạ, loài người biến chuyển ra sao thì rất dễ đoán! Anh cộng tính tham lam vô đáy với khuynh hướng tìm tứ khoái và quyền lực, anh nhân với tính lười biếng và anh chia với tính ích kỷ. Sau đó anh lồng vào một thế giới càng ngày càng đi nhanh, càng ngày càng đông người, càng hỗn độn, anh rót một tí máu điên vào đó, cũng như sự chóng chán và nhu cầu đổi mới không ngừng... thế là anh sẽ đoán ra mọi việc sắp xảy ra cho chúng ta!". Hình như ông muốn

nói với tôi rằng không phải ai cũng có tầm, nên ông đã khôi hài giảng giải thế nào là có tầm!

Có lần tôi lại hỏi ông làm sao phát huy được **khả năng sáng tạo** trong công ty. Ông chỉ trả lời vắn tắt rằng không ai có thể chế ra khả năng ấy. Sự sáng tạo đến hay không đến, phần lớn do may mắn. Sự sáng tạo không thể đưa vào phương trình, hay dựa vào quy trình được. Nhưng ngược lại, ông cho rằng có những yếu tố cản trở óc sáng tạo, ví dụ như một tổ chức quan liêu hay quá kỷ luật, cũng như một nơi mà những người lãnh đạo có tự ái cao và từ đó cố ý hay vô tình "dìm" nhân viên. Trong những trường hợp như thế, nhân viên khó lòng động viên trí óc của họ để sáng chế ra cái gì... Ông kể: "Khi tôi gặp một kỹ sư có nhiều ý kiến mới, tôi khuyến khích anh này bằng cách cùng làm việc với anh để chính những ý kiến của anh được cụ thể hóa. Không phải tôi đem lại ý kiến gì thêm cho anh ta, nhưng ít nhất bổn phận của tôi là phải che chở óc sáng tạo một cách tích cực, vì trong doanh nghiệp nói riêng, cũng như xã hội loài người nói chung, óc sáng tạo là một tia sáng rất phù du lại dễ bị chế nhạo và ghen tuông. Người có óc sáng tạo dễ vỡ như thủy tinh, như vỏ trứng, nên lãnh đạo phải triệt để đứng sát với họ và mang lại cho họ sự tự tin và sự chắc chắn".

Ông Lesourne còn giảng cho tôi thêm một điều bất ngờ: óc sáng tạo xuất phát từ triết lý chứ không đơn thuần từ trí tưởng tượng! Ví dụ khi trông thấy một người khuyết tật, tấm lòng của một người khác đang mang nặng triết lý vị tha sẽ thật sự lay động. Triết lý ấy sẽ động viên cả lương tri, tâm khảm, trí óc, tấm lòng... cùng một lúc với một cường độ bất thường, và từ đó ý tưởng sáng tạo ra điều gì để giúp cho người khuyết tật kia chớm nở, xuất phát và thể hiện. Không có triết lý thương người thì có lẽ tư duy khó lòng đi theo hướng nói trên. Nói một cách khác, người có óc sáng tạo chắc chắn phải trằn trọc và cảm nhận nỗi khổ đau, một loại "khổ đau" mang



tính triết lý, nếu họ không sáng chế ra bằng được sản phẩm để giải thoát bản thân. Thế ra óc sáng tạo, đối với ông Lesourne cũng là một cuộc "vượt ngục". Ý tưởng sáng tạo, đối với ông, như một loại mụn nhọt có sẵn trong cơ thể của người sáng chế, và nó phải vỡ ra thì mới nhẹ người, triết lý và tâm khảm mới hòa thuận được với nhau. Ông cho là cũng vì thế mà việc sáng tạo chứa đựng một phần công phu và đau đớn!

* * *

Người phi thường thứ hai tôi được quen biết và sau này chơi rất thân là ông **Robert G. Bundy**, một người gốc Anh, di cư sang Canada vào tuổi đôi mươi. Tôi gặp ông vào năm 1973 tại Toronto.

Hồi đó, ông là Tổng Giám Đốc Công ty quản lý toàn bộ chính sách đậu xe ô tô trong đô thị. Tuy đây là một công ty nhà nước, nhưng vấn đề đậu xe trong đô thị Bắc Mỹ vô cùng nhạy cảm, thêm vào đó ông phải đối phó một mặt với công đoàn mỗi khi đô thị muốn lấy một biện pháp gì, và mặt kia ông luôn phải có lời nhẹ nhàng với nhiều nhà lobby đầy quyền lực sẵn sàng quấy nhiễu ông.

Tôi từng hỏi ông có chiến lược nào để giữ chân đối tác, và ông chỉ giản dị trả lời: “*Hãy nói sự thật, luôn luôn nói thật, luôn luôn thật lòng!* Mình đang cố gắng giải quyết một vấn đề chung, có làm gì khác đâu, không thật lòng với nhau thì bao giờ mới kiếm ra giải pháp thực?”. Theo ông, chẳng có gì vừa dễ lại vừa khó hơn chuyện nói thật. Và ông cho rằng đối với các công đoàn, không có gì nguy hiểm bằng tìm cách lấp liếm hay thương thuyết không có nội dung. Ông cười bảo tôi là ông đã mất việc hai lần trong cuộc đời chỉ vì thái độ bất khuất, vì dám nói thật, nhưng ngược lại ông chưa bao giờ mất một ngày làm việc nào. Bởi mọi người biết ông trung thực, nên hễ ông rời một công ty thì ngay sau đó có một công ty khác sẵn sàng mời ông cộng tác.

Có lần tôi hỏi ông: “Nhân viên của ông rải rác khắp đô thị, làm sao theo dõi việc làm chi tiết của họ được?”. Ông Bundy chỉ giải đáp một cách thật đơn giản: “Trong công ty của tôi, mỗi nhân viên đều có một văn bản rất chi tiết về công việc của họ. Ai là sếp, quyền hành của sếp, quyền hành của đương sự, những mục tiêu của mỗi cá nhân, ai là đồng đội, sơ đồ tổ chức, thậm chí ngay cả ngân sách của đội đều được viết rõ cho đương sự”.

Ở công ty của ông, lời hứa rất quan trọng. “Tôi sẽ gặp vấn đề rất lớn nếu tôi không giữ lời hứa”, ông kể. “Nhưng từ ngày nhậm chức đến giờ, tôi chưa bao giờ thất hứa, cho nên công ty của tôi chạy tốt và đều như cái đồng hồ Thụy Sĩ. Nói một cách khác, chung quy thì văn hóa doanh nghiệp là điều quan trọng nhất. Nó thúc đẩy con người tuân thủ mà không cần lệnh trên, nó lành mạnh hóa các mối liên hệ trong công ty, thậm chí văn hóa còn là trọng tài trong những tranh chấp. May mắn thay là doanh nghiệp của tôi được hai văn hóa đẹp cùng nhau hỗ trợ, đó là văn hóa riêng của công ty, rất trung thực, và văn hóa hiền hòa của xứ Canada, người Canada, xã hội Canada”.

Tôi đã áp dụng lời khuyên của ông một cách tuyệt đối, cảm nhận trong nhiều năm làm việc sự đích đáng của thái độ chân thật, và tôi cũng đã căn dặn lại một số em sinh viên của mình cứ theo gương sáng đó!

* * *

Sau ông Robert Bundy, phải đến năm 1986 tôi mới được gặp một người phi thường nữa là **Martin Nègre**. Ông ấy và tôi cùng tuổi, đúng hơn là ông trẻ hơn tôi vài tháng đời. Ông là người mướn tôi vào tập đoàn Alsthom.

Cả hai chúng tôi không ngờ là từ ngày gặp lần đầu chúng tôi sẽ trở thành bạn tri kỷ và đồng nghiệp luôn luôn có nhau cho đến ngày hôm nay, và tôi mong cho cả đời người. Mỗi khi ông nhậm chức mới ở công ty nào, y như rằng chỉ vài ngày sau ông gọi cho tôi và mời tôi chuyển sang công ty của ông. Đến nỗi sau này, các nhân viên gọi chúng tôi là anh em sinh đôi. Có lần, ông chuyển việc sang tập đoàn Suez với chức Chủ Tịch Châu Á, nhân viên đã hồn nhiên hỏi ông: "Dạ bao giờ ông Phan vào công ty?". Mọi người cứ cho rằng hai người đi theo nhau như bóng với người. Mà thật vậy, tôi luôn luôn làm Phó cho Nègre. Ông giữ chức vụ nào thì tôi chỉ cần thêm chữ Phó! Thế nhưng mọi người cũng đều biết là ông Phó này có mọi quyền hạn của Chủ Tịch Tổng Giám Đốc, vì đơn giản hai người hợp "*jeu*" nhau đến độ chúng tôi không cần hỏi ý kiến nhau bao giờ khi một trong hai người phải lấy một quyết định quan trọng. Tuy không hỏi ý kiến nhau, chúng tôi lại hay gặp nhau vào ngày cuối tuần để trao đổi. Tính tình chúng tôi rất khác nhau, có lẽ vì vậy lại rất cần nhau. Tôi thì rất nóng nảy, phán quyết rất nhanh, còn Nègre thì ôn tồn hơn, cẩn mật hơn, kín đáo hơn và lịch lãm, nhẹ nhàng hơn. Thái độ Dương với bản chất Âm. Văn phòng chúng tôi như một, và *inbox* thì người nào xem trước cũng được.

Đôi khi tôi chỉ cần báo: "Martin, thư này người ta gửi cho anh, anh không cần đọc vì tôi đã xử lý rồi!".

Hơn hai chục năm làm việc cạnh nhau, không một lúc nào chúng tôi không hợp "*jeu*". Và tôi đã học được rất nhiều từ Martin Nègre. Tôi ỷ vào linh tính bao nhiêu thì Martin dạy tôi suy diễn bằng lý trí bấy nhiêu. Tôi thương thuyết bằng cách xem lịch sử của cuộc thương thuyết, Martin lại dạy tôi nhìn vào tương lai mà phân định. Tôi có cách phát biểu như búa bổ thì Martin lại êm đềm dẫn tôi đến sự trau chuốt. Khi tôi nghi ngờ chuyện gì thì ông lại dạy tôi hãy nhìn vào chứng cứ chứ không nên quá bộp chộp. Và dần dần ông đã biến hóa tôi thành một con người thăng bằng hơn, việc này đã chuẩn bị cá nhân tôi vào những công việc quản trị sau này.

Tài quản trị của Martin thì tuyệt vời. Nhân viên và đồng đội không những tuân thủ răm rắp dù Martin không bao giờ lớn tiếng. Hơn thế nữa, đồng nghiệp yêu quý ông, "mê" ông đến độ đôi khi họ không có chuyện gì mà cũng xin phép vào gặp ông vài phút. Họ chia sẻ rằng ông Martin luôn luôn bổ sung cho họ những giải pháp huyền diệu mà họ không nghĩ tới. Và ông không bao giờ từ chối một việc mà, đôi khi, ông thủ thỉ với tôi là vô ích: giữ nét mặt luôn luôn vui tươi. Có người ác miệng bảo ông giả dối, nhưng nghĩ cho cùng, ông là người hòa nhã, chấp nhận xã hội "nó như dzậy có sao đâu". Cũng chính do tính tình hòa nhã mà ông lại giải quyết rất tuyệt vời vấn đề **ủy quyền**. Ông ủy quyền rất rộng rãi, thậm chí nhìn từ bên ngoài thì rất lỏng lẻo, tuy nhiên công ty chạy rất đều với rất ít rủi ro và bất trắc. Thật ra, mắt ông rất tinh, linh tính của ông rất nhạy, *do đó ông thường mời các đội làm việc vào báo cáo đúng vào những thời điểm mà ông cho rằng sự cố có thể xảy ra*. Và y như rằng họp xong thì sự cố không bao giờ có thể xảy ra nữa. Cái tài dự báo của ông chính là thế.

Ông còn dạy tôi hàng ngàn điều về thương thảo, vì đối với ông chuyện gì rồi cũng phải thỏa hiệp mới đạt được sự có lợi cho đôi

bên. Khi cả đôi bên vui lòng thì chuyện mới thực sự thành và nhất là bền bỉ. Nghe thì dễ như suối chảy trên sườn núi, nhưng kỳ tình, nghệ thuật sống, hành xử, đổi trao là rất khó. Tôi đã học được từ ông "anh em sinh đôi" của tôi rất nhiều. *Nhưng điều quan trọng nhất là cách nhìn xã hội của ông đã cảm hóa con người của tôi, và từ đó không bao giờ tôi còn có mâu thuẫn với bất cứ ai*! Thế giới của Martin Nègre quá đẹp, quá hoàn hảo, quá ngọt ngào. Mà đó là kết quả của sự cố gắng âm thầm của con người ông.

Một dòng thêm để tặng các bạn đọc một chi tiết: Gia đình của Martin, 3 anh em với 1 người chị, người nào cũng giàu có, người nào cũng tử tế, thế hệ cha chú người nào cũng thọ gần 100 tuổi, và người nào cũng thành công lớn trong xã hội. Nếu bạn muốn tìm ra một đại gia chính hiệu thì đây, Martin Nègre là người thực sự tiêu biểu. Một con người thật đẹp trong mọi nghĩa.

* * *

Một nhân vật phi thường khác trong đời tôi là ông **Tunku Ahmad Ritthauddeen**. Gọi là ông, nhưng đó là Hoàng tử của Bang Kelantan bên Mã Lai. Tunku là chức của hoàng gia, nhưng kỳ tình, ông được xã hội và hoàng gia tặng thêm hàng trăm chức nữa. Ông từng làm Bộ Trưởng Ngoại Giao, Tư Pháp, và tuy đã cao tuổi, ông vẫn phải giữ nhiều chức chủ tịch công ty. Ông còn là Chủ Tịch Hội Hồng Thập Tự và nguyên Chủ Tịch Hiệp Hội Bóng Đá Châu Á.

Tôi kể một loạt chức của ông để rút cục thưa với các bạn rằng không ai khiêm tốn và nhã nhặn như Tunku Ritthauddeen. Ai chào ông, ông cũng hỏi tên hỏi tuổi, rồi bạn làm gì, đã có gia đình chưa, có con chưa và con bao nhiêu tuổi, học ở trường nào! Đôi khi ông còn hỏi thêm: Bạn có hạnh phúc không? Đời sống của bạn trong xã hội này có vấn đề gì không? Vì nếu có, Tunku sẽ giải trình lên nội các để cho xã hội Mã Lai được thấy mỗi công dân sống an bình.

Tôi gặp ông lần đầu trên chuyến bay từ Thái Lan sang Mã Lai, có lẽ vào đầu năm 2000. Và vì cả hai chúng tôi cùng là thành viên của Câu Lạc Bộ Royal Selangor Golf Club (ông là Chủ Tịch, dĩ nhiên!) nên chúng tôi gặp nhau rất thường.

Thực ra tôi không hiểu vì sao ông quý mến gia đình tôi đặc biệt, nhưng cứ đi vào câu lạc bộ thì ông lại hỏi các nhân viên tùy tùng: "Anh Phan có vào chưa?". Vì thói quen ấy nên mỗi khi ông vào, các nhân viên biết ý thường "khai" hành tung của tôi ngay.

Ông và bà (một kiến trúc sư nổi tiếng) thường mời chúng tôi lại nhà. Mỗi khi tới thì nhân viên đợi từ đầu xóm, ngoài cửa, ngay trong phòng khách cũng ba, bốn người giúp việc với đồng phục chỉnh tề. Đó là do bà thì rất khách sáo, trong khi ông thì đơn giản, xuề xòa.

Và dần dần tôi được ngấm những bài học ông truyền bá cho tôi, dù không bao giờ ông "dạy" trực tiếp cả. Ông thường kể kỷ niệm của mình khi còn trẻ, và ông thích nhất chuyện khi còn là thẩm phán thời 30 tuổi. "Tôi được gọi là ông Tha Hết, vì tôi xóa án cho tất cả mọi người, trừ những sát nhân". Nhưng ông nói thời đó không có sát nhân, vả chăng khi có án mạng, đôi khi chính thủ phạm là nạn nhân và rất đáng thương. "Khoan dung đối với tôi có đặc điểm là nó giúp cho kẻ được khoan dung học được tính khoan dung!" Nếu chính quan tòa khoan dung thì dần dần cả xã hội sẽ khoan dung.

Cả triều đình yêu quý ông, và có lẽ tôi còn yêu quý ông hơn cả dân Mã Lai. Ông giống cha tôi về lòng nhân ái và tính giản dị bình dân. Ông không bao giờ để cho nhân viên tùy tùng xách cặp của mình và bảo: "Cặp ai nấy xách chứ!".

Trong mọi công ty mà ông làm chủ tịch, ông luôn luôn đi thăm nhân viên tại nơi họ làm việc, tìm hiểu gia cảnh của họ, chia sẻ với họ, và luôn luôn đem tới cho mọi người nụ cười hiền hòa. Ông bảo tôi rằng: "Cái gì chứ quản trị thì không gì dễ bằng. *H*ãy chân thật

với nhân viên, hãy thương họ thật lòng, và hãy *lấy chính mình làm gương!* Chỉ có thế thôi".

Ông thường hỏi tôi bí quyết quản trị bên Pháp ra sao, và đó là cách ông nói nhẹ nhàng để xin phép truyền bá cho tôi những điều mà tôi còn phải học. Tôi chỉ vỏn vẹn nói: "Xin Ngài kể thêm về thời còn làm Bộ Trưởng Tư Pháp, thời kỳ đó vô cùng tiêu biểu cho xứ Mã Lai êm đềm, mà Ngài là người điều động phong cách đó trong xã hội". Và từ lúc đó Tunku Ritthauddeen vui vẻ thao thao bất tuyệt. Tôi được nghe những lời vàng ngọc từ một đức ngài cao chót vót trên xã hội mà vẫn là một người bạn rất bình dân. Và bài học thường trực mà tôi ghi nhớ mãi mãi là "*Hãy quản trị bằng cách làm gương, thương nhân viên, và luôn luôn truyền thông chân thật*". Nhưng ông còn nói thêm một điều mạnh như vũ bão: "Tôi thường hỏi nhân viên: Các bạn đã bỏ hết công sức và tấm lòng trong việc vừa làm chưa? Chúng ta đã đạt được vị trí nhất hoàn vũ chưa?". Chỉ thế thôi, Ngài không những quản trị hiệu quả vài trăm công ty mà có lẽ cả xã hội Mã Lai. Năm nay Tunku đã trên bát tuần, nhưng còn khỏe mạnh và sáng suốt tuyệt vời. Xin tạ ơn Tunku Ritthauddeen về những bài học ân cần của Ngài!

* * *

Bạn đọc ạ, tôi đã lâng lâng viết những kỷ niệm trên với những nhân vật phi thường đối với cá nhân tôi. Chuyện nói tới là quản trị. Nhưng lẽ nào chỉ có thế, bởi các nhân vật phi thường còn tặng cho tôi gương sáng về cả đời sống và cách ứng xử với xã hội loài người? Họ vĩnh viễn là doanh nhân mẫu mực của tôi, nếu chỉ giới hạn về quản trị. Nhưng thứ hạnh phúc tỏa ra từ con người của họ là một thứ chỉ có trên thiên thai, vừa dẫn đường vừa cho sức mạnh.

Tôi xin chúc các bạn một sự may mắn tương tự, là gặp nhiều hình mẫu phi thường trong hành trình quản trị và đời sống của mình.

CHƯƠNG 4

"Đố Ai?": ca dao Việt Nam và triết lý quản trị – Lấy thước đo để quản lý, lấy lương tri để quản trị

Leadership is not about titles, positions, or flowcharts. It is about one life influencing another. - John C. Maxwell
Làm lãnh đạo không phải là sự tìm chức tước, mua vị trí hay tung hô những biểu đồ tiến trình, mà là tạo ảnh hưởng lên người khác.

Vào năm 1992, tôi được làm quen với một nhân vật vừa phi thường, vừa khác thường: Ông Claude D.

Thực ra vào năm đó, ông Claude được bổ nhiệm làm Chủ Tịch Tổng Giám Đốc của Alsthom Transports, một công ty con của tập đoàn Alsthom, nơi tôi đang làm DCEO (Phó Tổng Giám Đốc). Tuy chúng tôi là công ty con của tập đoàn Alsthom nhưng vẫn hùng hậu lắm, với hàng chục nhà máy lớn nhỏ trên thế giới để quản lý và 22.000 nhân viên với đủ mọi quốc tịch, bằng cấp, văn hóa để quản trị. Và nhất là chúng tôi phải bảo vệ vị trí số 1 trên hoàn vũ về các dự án trang bị giao thông và đường sắt.

Ông thánh của những mô hình quản lý

Tôi từng có nhiều sếp giống như ông Claude, đại khái là những ông thánh về *quản lý*, nhưng ông Claude có lẽ còn hơn thế. Ông rất mê say việc quản lý cũng như môn quản lý, như người ta có thể mê sách hay mê thưởng thức nhạc. Tôi xin nói ngay để bạn đọc không hiểu lầm: Ông Claude là một trong những trí tuệ vô cùng sắc sảo, hồi còn trẻ luôn luôn nổi tiếng và đậu thủ khoa mỗi mùa thi, đến khi trưởng thành ông đã được nhìn nhận là người hiểu rộng, văn hóa cao, và lý luận của ông vừa nhẹ nhàng vừa khó lòng phản biện. Không những thế, khi máy tính cá nhân xuất hiện vào cuối những năm 1970, ông nhanh chóng tiếp thu cách sử dụng và thoải mái chơi với nó như ông đối thoại với người quen ảo vậy, trong khi những đồng nghiệp của ông còn đang chới với bên những máy tính cũ kỹ quá đơn giản với 4 con toán nhân-chia-cộng-trừ. Ông là một trí óc thật sáng và linh động.

Tuy thế, tôi khẳng định ông không phải là một nhà *quản trị* giỏi. Công ty nào ông đi qua với chức Chủ Tịch Tổng Giám Đốc thì lợi nhuận cũng quay đầu xuống dốc từ từ, nhân viên chán nản, nhưng điều quái gở là ai ai cũng đều tấm tắc khen ông biết giải thích tại sao, vì đâu, như thế nào, một cách vô cùng thuyết phục. Khó lòng phản biện lại ông. Và tất nhiên tôi cũng không được làm việc với ông lâu vì một lý do quá đơn giản: Ông vào được hai năm tròn là họ lại mời ông ra! Hội Đồng Quản Trị hiểu được rằng ông tiêu biểu cho nghề tư vấn, phân tích giỏi, lý luận giỏi, giải thích giỏi, thuyết trình giỏi. Tuy nhiên chớ bao giờ để ông vào vị trí thực hiện, vì ông không biết thực hiện được như điều ông giải thích, không thoát ra khỏi những biểu đồ lý thuyết, nên không bao giờ "cắn" vào việc thực sự được. Ông miệt mài với nhu cầu tối ưu hóa, mà việc này có vẻ không bao giờ làm cho ông hài lòng hoàn toàn cũng như không bao giờ mỏi mệt, do đó ông không bao giờ nhảy sang thời kỳ thực

hiện quyết liệt được. Ông không thuộc ADN của người *doer (thực hiện)* mà chỉ là *thinker (suy nghĩ)*. Đó là tên mà tất cả các công ty ông đi qua, cũng như những người bạn đồng hành, đã tặng ông.

Mãi nhiều năm về sau tôi mới ngỡ ra lý do sâu sắc tại sao lại như vậy: Ông không bao giờ cho tâm lý vào phương trình, bởi óc và tim của ông không có chỗ cho con người mà chỉ dành ưu tiên cho những mô hình phức tạp và các thước đo cầu kỳ. Nhân viên nào đối với ông cũng là một chùm thông số: Thông minh được ông đánh giá 3 điểm rưỡi, trung thành 4 điểm, chăm chỉ 5 điểm, kiến thức và kỹ năng 3 điểm. Có lần anh Giám Đốc Nhân Sự phải nhắc nhở ông rằng sở dĩ kiến thức của một nhân viên, trong danh sách 22.000 nhân viên, chỉ được có 1 điểm tròn là vì người ấy chưa bao giờ đi học. Ông hỏi tại sao lại mướn hắn, và câu trả lời thật quá khôi hài: Đó là người quét dọn và rót nước pha trà.

Ông Claude quản lý đạo binh hùng hậu của mình như thế. Và càng hùng hậu ông lại càng có lý do để gửi trọn tâm tình vào mô



hình quản lý, vì ông tin như bàn thạch rằng chỉ máy móc với một bộ óc nhân tạo mới vượt qua được rào cản của số đông: Làm sao có thể chuyển động một đạo binh hơn mấy chục ngàn người, mỗi người với IQ (chỉ số thông minh) khác nhau và nội lực riêng biệt? Ông bèn ghi tên đi học các bộ môn như cờ vây, mua lính bằng nhựa để dàn trận ảo. Đôi khi ông tự hỏi làm sao một người có thể dàn trận với trăm ngàn chiến binh rải rác trên đồi núi hoặc đồng bằng bao la trong khi người tướng không có trong tay ống loa, nói chi đến smartphone và laptop. Dưới con mắt của ông, có lẽ một anh hùng chiến trận vĩ đại là Napoléon, Hoàng đế của cả Châu Âu vào thế kỷ XIX khó lòng có thật trong lịch sử, vì xác suất thắng thua không cho phép một người, dù phi thường chăng nữa, có thể lên mức 100%, một tỷ số ảo, một ngưỡng tuyệt hảo ông cho rằng không bao giờ ai có thể đạt được, họa may máy tính thật tinh vi. Tất nhiên, ông quá xa thực tế của lịch sử chính thống! Và cứ lý luận như thế thì chẳng ai ngạc nhiên là ông không bao giờ quản trị được doanh nghiệp hàng chục ngàn người, mà với trí thông minh tuyệt vời của ông, người ta cứ tưởng khả năng đó có thừa.

Mỗi lần phải lấy một quyết định, ông Claude đòi thật nhiều cộng sự mang đủ mọi loại biểu đồ đến. Ông xem đi xem lại các con toán cộng trừ nhân chia, không một chi tiết nào thoát mắt tinh xảo của ông, xong đâu đó ông vẫn lần lữa không lấy quyết định vì ông chưa kiếm ra mô hình hoàn hảo tuyệt đối. Ông để thời gian qua, nhân viên đợi ông ra lệnh, nhưng chưa tối ưu hóa xong thì lệnh sẽ không bao giờ tới.

Và công ty đã mời ông ra sau hai năm thất bại. Trong hai năm, ông không lấy được một quyết định nào đến nơi, ngược lại, Hội Đồng Quản Trị luôn luôn nhận được từ ông những phân tích rất sắc sảo về lộ trình và chiến lược doanh nghiệp phải đi theo. Và sau này, khi tôi gặp lại thì ông đã trở thành một nhà tư vấn doanh

nghiệp khá nổi tiếng, đúng nghề bẩm sinh của ông, như mọi người có thể phỏng đoán. Tôi đã có dịp dùng dịch vụ tư vấn này, và ông thật tuyệt vời trong những phân tích, lý luận. Ông còn nói thêm một cách thật bất ngờ: "Ngày đó anh làm sếp tôi mới phải, đội hình ngày trước của chúng ta quả là đi ngược, lỗi quản trị của Hội Đồng Quản Trị đấy anh Phan nhỉ". Câu nói làm tôi phì cười, vì đến giờ phút đó mà ông còn có những nhận định buồn cười như vậy, tuy có lẽ ông cũng muốn thử lòng tôi. Biết đâu ông lại nghĩ như thế thật!

* * *

Những lầm lẫn thông thường nhưng thảm hại: quản trị bằng công cụ quản lý

Trong suốt thời kỳ tôi làm việc với các doanh nghiệp trong nước cũng như ở nước ngoài, tôi đã có nhiều dịp được trông thấy các doanh nghiệp bỏ ra rất nhiều chi phí để làm những việc hoàn toàn vô ích. Tôi tin chắc là trong số các bạn đọc cũng có nhiều bạn được trải nghiệm những tình huống tương tự trong chính doanh nghiệp mình đang làm việc.

Ví dụ đầu tiên: một Tổng Giám Đốc sắp xếp sai nhân sự cấp lãnh đạo chung quanh ông, lý do gốc của vấn đề là ông Chủ Tịch có một người con muốn nắm chức vụ marketing trong công ty, nên dù vị trí marketing không phù hợp, ông Chủ Tịch vẫn khư khư bổ nhiệm con ruột. Từ đó sơ đồ tổ chức và sự phân chia công việc và trách nhiệm bị lệch lạc, không thuận mấy cho các lãnh đạo cấp trung khác. Trước những trục trặc lộ rõ mồn một, ông Tổng Giám Đốc bèn mướn tư vấn bên ngoài. Sau nhiều tháng làm việc với một đội hùng hậu từ nước ngoài tới, đám này khuyên ông nên tổ chức một cuộc đi chơi để làm *team building*. Ông Tổng Giám Đốc hân hoan với ý kiến đó, vì những công ty bên cạnh đều đã làm những buổi như thế này, nghe nói kết quả thuyết phục. Tuy nhiên, tại

công ty của ông, sau cuộc đi chơi một thời gian ngắn thì đâu lại vào đó, mâu thuẫn vẫn xuất hiện cho dù các cá nhân đối xử với nhau rất mẫu mực và không có gì đáng trách. Trong trường hợp nói trên, rõ ràng Tổng Giám Đốc đã tìm một giải pháp theo dạng quản lý (đi chơi *team building* cho một chục người, khá tốn kém) để khắc phục lỗi quản trị do Chủ Tịch gây ra (không đúng người, đúng việc, đúng vị trí, đúng thời, đúng nơi, mà người Mỹ gọi là lỗi *casting*). Tổng Giám Đốc đã bấm bụng chắp vá, đặt một số người ở vị trí sai và từ đó anh đã phải cấu trúc công ty không hợp lý.

Trường hợp mang giải pháp quản lý để sửa một lỗi quản trị rất phổ biến, vì chủ yếu, không lãnh đạo nào chịu nhìn nhận, hoặc tệ hơn, ý thức được chính mình đã phạm một lỗi quản trị! Một nhận xét tôi xin nói thêm là các công ty tư vấn nước ngoài thường đưa một đoàn khá đông những kỹ sư quá trẻ tuổi, chưa bao giờ được giao trách nhiệm lãnh đạo trong sự nghiệp của chính họ, chưa bao giờ chạm trán với các mô thức ***quản trị***, nhưng ngược lại họ là "vua laptop", áp dụng những ***mô hình quản lý có sẵn*** trên máy tính như một cao bồi rút súng đã nạp đạn. Họ thường nhanh nhẩu mang ra những phần mềm được viết sẵn một cách tự hào, và vững tin rằng tất cả những "món ăn" được sản xuất tại Hoa Kỳ phải tốt cho sức khỏe của doanh nghiệp Việt Nam, cũng như tại mọi nơi nào có doanh nghiệp. Giống như mang hamburger với xốt "thousand islands" ấn vào miệng những người đang nhớ phở và nước mắm!

Một ví dụ khác: Trong một công ty nọ, nhân viên bắt đầu quen thói tới muộn về sớm, cơm trưa kéo dài hơn quy định. Họ còn mắc phải thói quen chuyện trò lầu bầu với nhau nhiều, giải khuây, tâm tình cá nhân trong giờ làm việc. Tổng Giám Đốc bèn lấy quyết định kiểm soát chặt chẽ giờ ra vào của nhân viên để phát ra một tín hiệu. Và tất nhiên kết quả là nhân viên ra vào đúng giờ trở lại, tuy nhiên động lực của họ vẫn không cao. Họ không bỏ mất thì giờ

nói chuyện nữa, nhưng đây chỉ là hiện chứng bề ngoài. Thật ra sự mất động lực mới là lý do. Sự mất động lực là một vấn đề quản trị, một vấn đề của lãnh đạo, do đó việc lấy một giải pháp có tính cách quản lý (kiểm soát giờ ra vào) là một việc hoàn toàn thừa và vô ích, vì từ đó nhân viên lại càng mất tin tưởng nơi lãnh đạo hơn nữa, vì hiển nhiên lãnh đạo không thấu hiểu hiện tượng thực đang xảy ra trước mắt họ.

Một ví dụ khác tương tự, xảy ra rất thông thường trong rất nhiều doanh nghiệp: Một ngày kia các lãnh đạo cấp trung không sốt sắng cho lắm khi phải đi họp Ban Giám Đốc. Họ ra vào buổi họp một cách thất thường, không phát biểu hoặc cho ý kiến, đôi khi bị bắt quả tang chỉ nghe nửa câu và không theo dõi cuộc bàn cãi, hoặc bắt đầu quen thói chúi mũi xuống điện thoại để âm thầm nhắn tin, đọc mail. Buổi họp nào cũng loãng như nước lã. Tổng Giám Đốc không hiểu là có vấn đề hệ thống, cho rằng các cộng sự của mình thiếu tập trung. Ông bèn mướn thêm một Giám Đốc để điều hành các buổi họp nghiêm chỉnh hơn, buổi họp nào cũng phải đăng ký nội dung từ trước. Ông này vào bèn sắp đặt buộc mỗi Giám Đốc phải lần lượt giải trình trong buổi họp. Tuy nhiên tình thế chẳng thay đổi mấy, mà còn gây thêm sự vắng mặt (có cáo lỗi nghiêm túc) của một số lãnh đạo cấp trung. Ở ví dụ này, cũng lại có sự lầm lẫn, vì trước một vấn đề mang tính hệ thống là sự mất động lực, Tổng Giám Đốc lại tìm một giải pháp có tính quản lý hoặc chỉ hình thức, là cố giữ không khí của các buổi họp được nghiêm chỉnh hơn.

Lại một ví dụ khác nữa chung quanh chuyện các công ty áp dụng chính sách phân phát cổ phiếu ưu đãi (stock options, hay ESOP). Hàng chục Tổng Giám Đốc công ty Việt Nam thường hỏi tôi có nên thực hiện chính sách này không. Đáng lẽ họ nên hỏi những doanh nghiệp nào đã làm việc này mới phải, và họ sẽ rõ ngay là trong đa số trường hợp thì không nên làm! Ở tình huống đặc trưng

của Việt Nam, với thị trường chứng khoán khá bấp bênh, với thị trường công việc khá dao động và lỏng lẻo, với nhân viên nói chung kém trung thành, thực sự không nên nghĩ tới việc phát cổ phiếu ưu đãi, vì đơn giản nếu làm thì sẽ không hiệu quả! Thế rồi có vài Tổng Giám Đốc còn muốn áp dụng chính sách này cho toàn bộ nhân viên (để chứng tỏ mình có tinh thần dân chủ chăng?), có nghĩa nhân viên cấp trung hoặc đôi khi cả cấp thấp cũng nhận được vài cổ phiếu ưu đãi. Do số đông nhân viên, cấp thấp nhất sẽ chỉ nhận được vài chục cổ phiếu là cùng. Bạn ạ, đây lại là một tình huống quá khôi hài, và không nên làm, vì nếu như mỗi cổ phiếu giá 20.000 VND (tức gần 1 đô-la Mỹ), thì tổng cộng mỗi nhân viên sẽ nhận được một món quà quá nhỏ mọn. Việc tặng cổ phiếu ưu đãi là một quyết định mang tính quản trị cao, thuộc loại chính sách lớn cần được cân nhắc chứ không phải một cơ hội để phân phối đồng đều cho nhân viên, dù việc phân phối có mang tính nhân văn đượm màu dân chủ đến đâu chăng nữa.

Tôi xin lấy một ví dụ khác: KPI (key performance indicators) cũng là một bi hài kịch. Rất đông CEO doanh nghiệp cảm thấy ngứa ngáy khi họ thấy khá đông đồng nghiệp đi vào việc thiết lập một hệ KPI cho toàn thể nhân viên của mình. Lại một dịp nên đi hỏi những doanh nghiệp nào đã nhảy vào việc này, có lẽ họ sẽ giấu nhẹm với bạn rằng chuyện KPI là một công cuộc nặng nhọc, gây ra nhiều chuyện nhức đầu, xáo trộn tinh thần của nhân viên, lại đòi hỏi phải tăng cường Ban nhân sự, làm mất thời giờ và hiệu năng của công ty, gây ra nhiều phản cảm, để rồi làm gì? Không làm gì hết! Vì khi tới lúc phải xét chuyện tăng lương, phát thưởng thì không ai áp dụng KPI cả. Các "cục cưng" thì vẫn được tăng lương cao, bất chấp KPI. Ngoài ra, các quản lý cấp trung không chấp nhận bị đo theo dạng KPI-hóa, còn các lãnh đạo cấp cao thì lại tự cho mình đặc quyền đứng ngoài cuộc, chưa nói tới việc chấm điểm

KPI có nhiều phần chủ quan không thể tránh khỏi. Rốt cuộc tôi chưa gặp một doanh nghiệp nào mãn nguyện với KPI và áp dụng nó thực sự cho mọi cấp nhân sự.

Sự lầm tưởng rằng việc thiết lập KPI là một dụng cụ tuyệt vời để quản lý nhân sự rất phổ biến. Tôi nhìn nhận KPI là một ý tưởng lý thuyết rất quyến rũ, đo và đánh giá mỗi nhân viên theo những tiêu chuẩn khó chối cãi là một việc trên lý thuyết nên làm. Nhưng ít ai ngờ được rằng làm thế là quyết định "thông số hóa nhân sự của mình", một quyết định mang tính quản trị nếu không muốn nói là văn hóa. Từ lúc bắt đầu chọn giải pháp "đo theo mực chuẩn và hệ số", công ty đã vô tình hay cố ý đi vào một con đường vô cùng gian nan, con đường này sẽ dần dần làm cho doanh nghiệp mất tính nhân văn. Tệ hơn nữa là đi nửa đường, lúc thì dùng KPI, lúc thì không. Thử hỏi làm thế thì ra thể thống gì, trong khi các CEO không làm gương, vẫn giữ chặt trong tay quyền tối thượng là đánh



giá và thưởng phạt theo cảm tính của riêng mình, và nhất là chính cá nhân họ không chịu cho hệ số KPI đo hiệu suất của mình trong việc quản trị công ty. Tôi rất tán thành các tổ chức nào để người trên đánh giá người dưới, nhưng cũng cho cả người dưới đánh giá người trên. Và khi tôi nói chuyện hoặc dạy học, tôi rất trân quý những nhận xét cho dù khắt khe đối với tôi, từ những học viên hoặc dự thính viên.

Tôi có thể nêu thêm ra hàng trăm ví dụ như trên: *sự lầm lẫn giữa quản trị và quản lý ở chính người lãnh đạo thực sự là một bi hài kịch. Hầu hết những lỗi lầm hệ thống trong doanh nghiệp khởi sự từ đây, nói rõ hơn là từ chính người lãnh đạo!*

* * *

Quá trình của phát triển

Từ nhiều năm trở lại đây, giới quản trị nói chung như bị một con vi-rút lây bệnh, và bệnh chủ yếu từ Hoa Kỳ mang tới chúng ta. Bệnh đó là cái gì cũng muốn đo, cái gì cũng muốn đưa vào phương trình, gắn lên biểu đồ. Có lẽ vì trong nhiều thập niên nền quản trị tại nước nhà quá lạc hậu, không chịu hoặc không biết biến đổi, đã giữ quá lâu tư duy sai lầm là các doanh nghiệp đều được quản lý bởi những người gia trưởng, nếu một số không có tài hay kiến thức quản trị thì ít ra họ cũng có tinh thần trách nhiệm.

Thật ra trong số những người này có nhiều người thành công thực sự trong việc sáng lập ra công ty của họ, nhất là vào cuối thập niên 80 và đầu thập niên 90. Vào thời đó, số đông trong những Tổng Giám Đốc công ty đều quản lý theo quan hệ, thời thế và theo chiều gió, vì nhu cầu ở mọi lãnh vực trong nước có thừa, lớn hơn mảng cung rất nhiều. Họ mở doanh nghiệp vào những lúc mà tại nước nhà chưa nhiều người thấu triệt những kỹ thuật quản lý đơn

giản nhất. Các công ty có mặt trên thị trường mới chớm nở hầu hết đều nhỏ bé. Do đó, chẳng có gì đáng ngạc nhiên nếu họ chỉ cần quản lý công ty của họ theo cảm tính hoặc theo linh tính, nếu chẳng may có một sự kiện gì khác thường xảy ra. Kỹ năng đã ít, vốn cũng ít, nhân viên cũng ít, khách hàng đôi khi chỉ duy nhất có một, do đó việc quản lý dự án và quản trị công ty thực sự không cần dựa vào những mô hình cầu kỳ nào. Thậm chí không ai điên rồ dùng những mô thức quản trị gọi là khoa học trước những tình huống quá giản dị. Ngay ý niệm bền vững và trường tồn có lẽ cũng không phớt qua trí óc của một số lãnh đạo đó vì đơn giản, nó như chuyện đương nhiên. Còn tư duy đứng hàng đầu thị trường có lẽ không một ai nghĩ tới, do đó quảng cáo cũng chẳng cần thiết mấy, họa may vài bức tranh quảng cáo về công ty được treo trên cổng của chợ Đồng Xuân hay chợ Bến Thành. Sàn giao dịch chứng khoán thì chưa ai biết là gì, phải đợi thêm vài chục năm sau. Có lẽ hầu hết các vị gia trưởng chỉ có một giấc mơ duy nhất là tạo nghiệp rồi truyền nghiệp cho con trước tuổi về hưu. Doanh nghiệp hơn trăm người đã được xem là quá to, và có lẽ lúc khởi đầu không ai có hoài bão lớn lao như vậy.

Và họ cứ như thế tiếp tục cho đến cuối thế kỷ XX và đầu thế kỷ XXI. Lúc đó có hai hiện tượng mới hợp lực để biến đổi thị trường và phương pháp làm việc.

- *Vi-rút từ Mỹ sang, quyến rũ và tốt lành?*

Thứ nhất là trong nước bắt đầu có thị trường tiêu thụ ngày càng rộng lớn với những khuynh hướng ngày càng rõ. Các nhu cầu trong cuộc sống của toàn dân tăng trưởng như vỡ bờ, nhất là từ thành phần trung lưu càng ngày càng đông, và các doanh nghiệp cũng tăng trưởng theo, mỗi năm bình quân cũng xấp xỉ 30%. Chỉ ít lâu sau thị trường đã chứng kiến nhiều doanh nghiệp thấy doanh số

của mình lên tới mức trăm triệu đô-la. Số nhân viên lên hàng ngàn. Khách hàng lên hàng ngàn, hàng vạn. Các chủ doanh nghiệp xưa kia quen đếm tiền bằng máy tính cỏn con đơn giản nay cảm thấy phải dùng máy laptop và tận dụng các phần mềm hiện đại để ước tính ROE, EBITDA...

Cùng lúc đó đã xuất hiện trong nước nhiều bản dịch từ sách Mỹ về quản trị. Hàng trăm sách về kỹ năng lãnh đạo, tự đào tạo bản thân, quản lý dự án, quản lý mâu thuẫn, xung đột, làm việc nhóm... Trong biển sách đó, có nhiều sách rất xuất sắc và hữu ích, *số lớn được tác giả Mỹ, với những trải nghiệm thuần túy Mỹ, viết cho những doanh nghiệp Mỹ*. Nhìn chung, chất lượng của sách cũng như những kiến thức bên trong khó ai định giá trị đúng vì sách quá nhiều và tác giả Mỹ quá đông. Thêm vào đó, do trình độ tiếng Anh nói chung kém cỏi, giới doanh nhân Việt Nam nếu có đọc thì chỉ đọc sách dịch. Điều mà số đông rút tỉa được là ngày nay dù chúng ta làm gì đều xem như đã có sẵn các phương pháp khoa học khách quan, các phần mềm để ứng dụng. Thời kỳ đổi mới đã tới với những mô hình quyến rũ. Từ đây các nhân viên tại mọi doanh nghiệp, mọi ngành sẽ có sẵn những dụng cụ giúp cho họ nắm bí quyết để doanh nghiệp của họ mãi mãi phát triển. Cứ như thế, nhân sự tất nhiên sẽ phải được đào tạo bài bản theo những giáo pháp nhập khẩu từ Hoa Kỳ. Với giấc mơ mạnh mẽ như vậy, khuynh hướng chóng trở thành cao trào, và khi nói đến cao trào thì khó lòng lý luận phải trái. Ai ai, trong số chủ doanh nghiệp Việt Nam đều muốn làm thử ít nhất một lần. *Đằng nào loại vi-rút này cũng không độc hại*, họ nghĩ vậy, *tối thiểu cũng mang phong cách khoa học khách quan từ Hoa Kỳ tới với chúng ta*.

Và mọi người đã được chứng kiến những “con vi-rút dữ” ERP, BSC, KPI, OGSM, FIM, JIT, B2B, B2C, IPO... (tiếng Anh gọi là *acronym*) vượt Thái Bình Dương tới an cư lạc nghiệp tại Việt Nam.

Vi-rút càng dữ, càng bí ẩn, càng khó hiểu, thì lại càng mang tính quyến rũ và thuyết phục. Loại vi-rút này độc thế đấy. Nhân viên để vận hành những *acronym* ngày càng đông, cái xã hội kỹ thuật (technocracy) kéo nhau đi vào một thế giới đảo điên của những con số (technocrazy!). Họ giao thiệp với nhau bằng những từ ngữ ngày càng khó nắm bắt cho "người phàm", họ ngạo nghễ chế ra thật nhiều thông số, đo "loạn cào cào" những thông số này rồi sản xuất ra hàng trăm biểu đồ vô cảm mà chỉ họ với nhau mới có khả năng giải mã.

Đến việc chỉ tìm một vài tài năng thôi mà có công ty đã tổ chức một buổi họp mở rộng với vài chục giám đốc để định nghĩa thế nào là người tài năng, thế nào là không. Và ngay sau đó, công ty hãnh diện trình bày một biểu đồ với rất nhiều hàng và cột đầy những thống số vẽ dung nhan của nhân tài lý tưởng. Rút cục không ai biết làm sao tìm ra người xuất chúng có đủ điều kiện để đáp ứng tất cả, hay chỉ một phần, những đòi hỏi từ những lý luận thiếu tính thực tế và chồng chéo đó.

Tôi biết rõ một doanh nghiệp Việt Nam cũng làm như kể trên, họ tặng mức lương cao khủng cho những tài năng họ chiêu mộ được, và kết quả là họ thành công thực sự trong việc này. Nhưng chuyện oái oăm là các nhân tài đúng nghĩa này lại bỏ cuộc, từ giã công ty sau một thời gian ngắn, vì khi vào trong công ty rồi họ mới ngửi thấy mùi khét của các ERP, BSC, OGSM... Những công cụ này được trao cho một thứ quyền độc tài khó giải thích, làm cho họ thấy sự tham gia của mình, với trí óc, tâm thức và lương tri, không có cơ hội phát huy mà ngược lại còn bị dập tắt! Nhân tài đã không tìm được đất sống để phát triển và phụng sự. Thật khôi hài!

Tôi sẽ trở lại "vấn đề tìm nhân tài" trong một chương dành riêng cho đề tài này.

- *Quản trị đòi hỏi tư duy hệ thống - Quản lý chỉ cần tập trung vào dự án*

Với hiện tượng thứ hai, tôi xin đưa ra một nhận xét cho phép giải thích tại sao chúng ta có khuynh hướng thích quản lý trong khi dễ quên quản trị: *Rất ít nhân sự doanh nghiệp có được lý luận và tư duy hệ thống.*

Để minh họa tôi sẽ lấy một ví dụ rất phổ thông, dễ hiểu, ngoài lĩnh vực quản trị, về nạn ùn tắc giao thông trong đô thị – một đề tài có cả hai tố chất quản lý và quản trị.

Cứ nghe công luận hoặc các bạn có trách nhiệm liên quan đến các vấn đề đô thị thì ùn tắc giao thông mang nhiều lý do riêng rẽ, lúc thì do xe taxi và ô tô đông quá, lúc thì chỉ ra xe máy là tội phạm, lúc thì do xe buýt chiếm đường phố trong khi lộ giới quá hẹp, lúc thì do đèn giao thông không chạy tốt, lúc thì vì kỷ luật giao thông thấp kém, có lúc lại do thiếu cảnh sát giao thông, lúc khác lại tưởng rằng chẳng qua thành phố chưa có metro! Tất cả những lý do được đưa ra có lẽ đều đúng, nhưng rất ít khi có ai **nối liền các lý do đó vào được với nhau thành một hệ thống lý luận**, vì rõ ràng tất cả các hiện chứng của ùn tắc đều liên quan mật thiết với nhau: nhu cầu giao thông của dân số trong một nền kinh tế đô thị năng động, và sự phân phối của dân số đó trên mặt bằng của đô thị!

Nếu cứ tiếp tục lý luận manh mún, chúng ta sẽ không bao giờ tìm ra nguyên do thực của sự ùn tắc. Tại các nước phát triển hơn, nhà quản lý giao thông và quản trị đô thị đã hiểu là chuyện giao thông đòi hỏi một lý luận mang tính hệ thống. Xây metro chẳng lợi ích gì nếu không điều chỉnh cùng một lúc tất cả các hiện tượng khác, mà lý do gốc lại nằm ở dân số, mật độ, mô hình gia cư, quản lý thời gian làm việc của các công sở, hệ thống đường một chiều, hệ thống xe buýt. Tất cả những thứ đó phải được thực hiện cùng một lúc, đồng bộ chứ không manh mún, với tôn chỉ duy nhất là quy

hoạch lại đô thị để cuối cùng cấu trúc được các trục giao thông, cấu trúc được gia cư trên địa bàn mà vẫn mở đường cho phát triển kinh tế, tức vẫn khuyến khích dân chúng năng động hơn, sử dụng giao thông nhiều hơn! Lý luận hệ thống là thế.

Từ lý luận hệ thống mà rất nhiều đô thị văn minh như Paris, London, Singapore đã giải quyết được phần lớn các vấn đề giao thông. Tại Paris, nhà chức trách đã quyết định từ 20 năm nay thu hẹp các đường phố, thay vì mở rộng. Nhưng song song với đó, họ đã điều chỉnh cùng một lúc hệ thống metro, buýt, đã có chính sách mới về quy hoạch, gia cư, công sở và lệ phí cũng như thuế vụ. Kinh tế đô thị tại những đô thị trên đã tiếp tục phát triển, dân chúng có nhu cầu giao thông cao hơn, mà giao thông vẫn lưu loát hơn!

Trở lại chuyện doanh nghiệp thì lý luận cũng không khác mấy ví dụ trên về giao thông đô thị. Khi một doanh nghiệp không đạt kết quả mong muốn thì gốc của vấn đề không phải lỗi đơn thuần của giám đốc tài chính, hay marketing. Giả định một dự án, trong số đông dự án, không đạt thì ta có thể có kết luận hạn hẹp về chính dự án đó và đội làm việc. Trong trường hợp này, việc điều chỉnh mang tính tình thế hẳn là liên quan đến quản lý dự án. Nhưng nếu nhiều dự án trong một doanh nghiệp cùng chung số phận, nếu đông nhân viên có dấu hiệu nản chí hay thiếu động lực thì đây không còn là vấn đề quản lý nhân sự nữa, mà hẳn là một vấn đề bao quát hơn, sâu sắc hơn, nối liền nhiều thông số hơn – một vấn đề quản trị.

Việc quản lý có thể giới hạn trong một dự án chẳng hạn, và không cần thiết nhiều đến lý luận hệ thống. Tuy nhiên việc quản trị doanh nghiệp thì rõ ràng rất cần có tầm nhìn hệ thống, có lý luận hệ thống, có chính sách thực hiện trong một hệ thống tích hợp. Khỏi phải nói, đây là khiếm khuyết chung trong nhiều doanh nghiệp của chúng ta, và có lẽ cả xã hội chúng ta ngày nay, và cũng

vì lý do đó, chúng ta quay sang các công cụ quản lý để tìm cứu cánh cho những sự việc đáng lẽ đòi hỏi có một chính sách quản trị phù hợp. Và cũng vì vậy chúng ta thích núp sau những biểu đồ và những phần mềm chỉ giúp ích được một cách giới hạn cho việc quản lý, trong khi đó lại ít lãnh đạo doanh nghiệp có được tư duy và lý luận hệ thống cho phép họ quản trị một cách bài bản!

* * *

Một bài ca dao có từ nghìn xưa, đầy bí ẩn

Trước khi đọc tiếp, tôi xin mời các bạn ôn lại bài ca dao mà hầu như mỗi người Việt chúng ta đều thuộc – “Đố ai”.

Đố ai đếm được lá rừng,
Đố ai đếm được mấy từng trời cao
Đố ai đếm được vì sao
Đố ai đếm được công lao Mẹ, Thầy.

Giống như bài ca dao “Thằng Bờm” mà tôi đã dùng để minh họa nghệ thuật thương thuyết, bài “Đố ai” cũng có từ ngàn xưa, không biết tác giả là ai. Tuy nhiên, người Việt chúng ta phải thật tự hào với bài ca dao đã có từ nghìn năm. Nội dung của ca dao thật quá thâm thúy, và đơn giản đến độ không cần có lời lý giải bên cạnh.

Từ bài ca dao, cố nhạc sĩ Phạm Duy đã phổ cho chúng ta những lời sau đây cho bài hát:

Đố ai biết lúa, lúa mấy cây?
Biết sông, biết sông mấy khúc?
Biết mây, biết mây mấy từng?

Đố ai quét sạch lá rừng?
Để tôi, để tôi khuyên gió
Gió đừng, gió đừng rung cây

Đố ai biết gió, gió ở đâu?
Gió hay, gió hay đi vắng
Lúc nào, lúc nào có nhà?

Đố trăng mấy tuổi, ơi trăng già?
Để tôi, để tôi lên tiếng, ơi mặn mà
Mặn mà yêu em, mặn mà yêu em...

Đố ai nằm ngủ không mơ?
Biết em nằm ngủ hay mơ!
Nửa đêm trăng xuống,
Đứng chờ ngoài hiên
Nửa đêm anh đến,
Bến bờ yêu đương
Đố ai tìm được tim ai?
Biết em tìm được tim tôi
Để tôi ca hát cho đời nên thơ.
Để tôi âu yếm dâng người trong mơ...

Thú thật, mỗi khi nghe bài hát "Đố ai", tôi không khỏi liên tưởng đến những bài đố vui đầy ý nghĩa mà chúng ta thường được nghe và thưởng thức. Từ khi ra đời, mỗi chúng ta đều hàng ngày tham gia, dù muốn hay không, những cuộc thi đố, với kết quả là những bài đố đó còn để lại trong chúng ta nhiều câu hỏi hơn nữa về cuộc sống. Có vị triết gia nào đó từng nói *"Cuộc đời là cả một dấu hỏi"*.

Có lẽ việc đưa bài "Đố ai", một dạng câu hỏi, vào đề tài quản trị là một bất ngờ cho mọi người. Nhưng với trí óc được ảnh hưởng bởi nghề nghiệp quản trị của tôi, đôi khi lời và âm thanh đem lại những âm hưởng khác, thế nên tôi nhận ra những nét thơ mộng của bài ca dao lại vạch rõ đến thế những gì có thể đo được và những thứ *không thể đo* hoặc *không nên đo*! Những điểm ấy có thể ứng dụng vào... quản lý và quản trị!

Ngay trong bài ca dao có từ xửa từ xưa, lời văn đã chứa đựng một thách thức rất tinh tế đối với chúng ta. Ca dao đố ta đếm được lá rừng, những từng trời cao, những vì sao, nghĩa là những thứ xa vời... rồi bỗng nhiên đố chúng ta đếm thử công lao của cha mẹ! Tôi sẽ rất đau xót nếu có ai lầm lẫn so sánh chuyện đo những tĩnh vật với tình thương của cha mẹ. Có lẽ công lao của Mẹ, Thầy thiêng liêng và bao la, không thể mang ra đo. Chỉ một ý nghĩ muốn đo tình thương của cha mẹ cũng đã là một lỗi lầm to tát.

Rồi đến khi đọc lời phổ nhạc của Phạm Duy, chúng ta lại hiểu thêm được rằng tất cả những sự vật đều có thể đo được, đánh giá được. Tuy nhiên cuối cùng thì tình yêu và giấc mơ của người yêu không thể đo! Ngày nay đo số cây lúa ngoài đồng chỉ cần một tia laser, mấy khúc sông chỉ cần chụp ảnh từ phi cơ, tuổi của trăng cũng được đo rồi bởi những phương pháp khoa học, cho dù sai số xấp xỉ hàng triệu năm. Đến khi "đương sự" phải lấy quyết định nhảy vào tình yêu thì rõ ràng phải *chấp nhận rủi ro mà làm liều*.

Có táo bạo chăng nếu tôi so sánh việc đo mây quét lá như một việc có tính cách quản lý, và ngược lại hiểu lòng cha mẹ hay người yêu thuộc dạng quản trị? Một bên có thể lấy thước đo để thu hẹp vào việc làm, đánh giá một phương án, tìm giải pháp cụ thể cho một con toán. Một đằng thì phải đi vào cảnh thâm sâu và huyền bí, rồi lùi lại để nhìn tổng thể – của "công lao Mẹ, Thầy", của giấc mơ người mình yêu. Ở nơi đó thì chẳng thước nào có thể đo được, chỉ mong sao trái tim thấm được, lòng hiểu được, tâm lường được chút nào, phần còn lại không đoán được chính là chỗ cho rủi ro, cho bất ngờ, mà người có lương tri mới có đủ trực giác để cảm nhận.

Sự cảm nhận tổng quát đó giống như thái độ mà một chủ doanh nghiệp hay một lãnh đạo phải có trước một tình thế rối ren, biến đổi thất thường. Các mô hình trên máy điện toán chỉ là dụng cụ nhất thời, được cải thiện không ngừng vì nó không bao giờ đạt

được thực sự kết quả tuyệt đối mà người dùng chờ đợi. Các mô hình không phải là mục tiêu tối hậu mà chỉ là hình ảnh, phương pháp giúp cho người lãnh đạo lèo lái con thuyền doanh nghiệp. Nói một cách khác, nếu người lãnh đạo không có khả năng quyết định, như ví dụ điển hình tôi đưa ra về ông Claude ở đầu chương, thì có bao nhiêu mô hình quản lý cũng không giúp cho việc lãnh đạo tốt hơn. Sự thật là tôi đã nhìn thấy tại nước Việt chúng ta rất nhiều trường hợp mà lãnh đạo xem các mô hình quản lý như một mục đích chứ không phải là phương tiện. Họ đã lầm tưởng rằng quản lý doanh nghiệp là đủ, hoặc tệ hơn, có lẽ quản lý và quản trị được hiểu lẫn lộn với nhau như một.

Tôi xin hỏi các bạn đọc, nhất là bạn nào đang làm CEO: bạn đo hiệu năng của nhân viên hay bạn thương nhân viên của mình? Bạn phải làm cả hai, tất nhiên! Hai việc quản lý và quản trị phải đi sát với nhau nhưng không là một. Nhưng nếu bạn không thương nhân viên, tức không quản trị tốt, thì việc quản lý vô ích, nếu không muốn nói là phi lý. Đó là chỉ mới nói đến tình thương nhân viên, chứ việc quản trị là một tổng thể bao quát, đi từ tầm nhìn, thái độ, lương tri, tính quyết liệt, trí óc thông suốt và khoa học, lấy văn hóa doanh nghiệp để thu hút nhân tài, mang gương sáng để vận dụng uy quyền, lòng hy sinh để phát huy động lực, lấy tính ôn hòa và khả năng lắng nghe để tạo nên sự tương tác cao giữa các nhân viên, thưởng phạt vẫn phân minh mà tinh thần vẫn vô tư ấm áp.

Quản trị thực sự là tất cả như thế. Và quản lý cũng chỉ có thế.

Lời của những hiền tài có thành tích hoàn vũ

Chủ Tịch của tập đoàn Alsthom thường nói với tôi: "Anh xem, tập đoàn của chúng ta đông người rải rác trên năm châu, vậy mà tôi có thể nói tôi biết rõ từng người, từng tình huống". Nguyên tắc của ông là *khi lãnh đạo số đông như vậy, đừng tưởng mình* có thể

dựa trên một tổ chức như kim tự tháp để rồi chỉ gặp những cộng sự ở trên ngọn. Nhân viên ở mọi cấp đều *cần gặp bạn trực tiếp. Và bạn cũng* ***cần đích thân gặp họ hơn là họ cần gặp bạn****.*

"Đọc hồ sơ", ông nói, "không bằng đích thân đi kinh lý khắp nơi có người của tập đoàn, những công trường, những văn phòng. Xem họ làm việc có thoải mái không, nói chuyện với vợ con của họ, không nề hà khi đến cả người giúp việc bên Brazil hay người rót trà bên Philippines xin gặp". Dù chỉ một phút, bạn sẽ trông thấy trực tiếp và cụ thể các vấn đề của công ty. Và chỉ một phút đó sẽ đem lại cho nhân viên của bạn, nhân viên được tiếp và tất cả các nhân viên khác, một động lực mới, mà không văn bản hay diễn văn nào có thể thay thế. Ông kể rằng mình đi kinh lý suốt, độ 150 ngày mỗi năm.

Và tôi sẽ nhớ mãi những ý kết luận của ông: "Anh đừng bao giờ tự biến thành nô lệ của các mô hình, biểu đồ và phương thức. Đành rằng doanh nghiệp nào cũng có kim tự tháp cao hay thấp, tùy nhu cầu của lãnh vực hoạt động. Đành rằng doanh nghiệp nào cũng phải có sơ đồ tổ chức, dù không trông mong sơ đồ nào giống sơ đồ nào. Nhưng việc quản trị không chỉ có thế. Lãnh đạo có bổn phận đi xa hơn kim tự tháp, vượt giới hạn của sơ đồ tổ chức để thiết lập dòng thông cảm mật thiết với các cấp nhân viên, xuống đến tận đáy của tổ chức. *Muốn hiểu nhân viên thì hãy gặp họ trực tiếp, đừng để những biểu đồ và con số che lấp họ đi, vì đây chính là cách mà các lãnh đạo cấp trung giật lấy quyền của anh và chẳng may lại phổ biến những tín hiệu không trung thực.* Họ có những quyền lợi của lớp trung, họ dùng mô hình này nọ để giương một tấm màn cản thông tin từ nền dưới lên đến anh, họ thường có cái thói xấu là chỉ thích nói cho anh những gì anh thích nghe, và tất nhiên giấu nhẹm những gì chướng tai anh! Dễ mất quyền lắm đấy anh Phan. Anh nhớ nhé". Và đến nay tôi về hưu rồi mà vẫn còn nhớ văng vẳng những lời vàng ngọc của một bậc thầy đã khuất.

Ông còn dạy tôi thêm một điều khác quý báu: Với mọi cộng sự tới báo cáo hoặc xin phép làm việc này việc nọ, anh nhớ hãy cứ đặt câu hỏi *tại sao, tại sao vậy, làm vậy để làm gì, rồi sau đó để làm gì, rồi cuối cùng để đạt mục đích g*ì?...Và y như rằng hơn phân nửa những việc họ trình lên trên không để làm gì hết, không có một công dụng nào hết, trừ việc lấy điểm với sếp! Rỗng tuếch và vớ vẩn! Tôi đã nghe lời và quả nhiên đã được trông thấy tận mắt ***cái lợi ích thực sự rất thấp của những việc nhàm mà cấp trung của tôi đề xướng.*** Không nghe họ rút cục lại là một việc có tính quản trị, vì đơn giản việc cân nhắc là việc của lãnh đạo.

* * *

Tôi khuyên bạn hãy nhanh chóng đọc hai cuốn sách sau đây: *Doing business My way* của Richard Branson và *Management in Ten Words* của Terry Leahy. Cả hai cuốn sách này có đặc điểm là mỏng, rất dễ đọc, chỉ nói tới sự trải nghiệm thực sự trong kinh doanh hàng ngày, thực tính 100% và cho chúng ta cảm nhận rằng quản trị doanh nghiệp không khó chút nào! Hai tác giả đã từ bàn tay trắng một mình dựng lên sự nghiệp, và cả hai đều đã được Nữ hoàng Elizabeth II phong tước do đóng góp lớn lao.

Tập đoàn Virgin của ông Richard Branson có hơn 400 công ty con. Còn ông Leahy thì ở tuổi đôi mươi chỉ là nhân viên bán hàng trong một siêu thị lẻ của tập đoàn Tesco. Lúc ông lên đến chức CEO của Tesco, tập đoàn này vẫn còn nhỏ xíu. Chỉ mười mấy năm sau Tesco đã trở thành một chuỗi siêu thị đứng top 3 thế giới.

Sách của cả hai ông viết rất dễ hiểu, giải thích cho bạn những lý do thành công ở đâu. Họ không tìm cách thuyết phục bạn, họ chỉ kể mình đã làm gì khi ở vị trí quản trị. Họ không phủ nhận vai trò của may mắn. Nhưng trên hết họ dạy bạn khiêm tốn, biết lắng nghe và yêu khách hàng, trung thực trong truyền thông, nhẫn nại

trong cố gắng và làm hết mình. Họ khuyên đừng làm gì cầu kỳ, mà phải thật giản dị, chất phác! Cả hai cuốn sách không có một biểu đồ, không có cả những mánh khóe thành công, vì *việc quản trị tốt không dùng mánh khóe*, họ nhắc như thế.

Bạn ạ, từ cả nghìn năm nay, Việt Nam chúng ta đã có một nền văn hóa dân gian vô cùng tuyệt vời. Trong sách *Một Đời Thương Thuyết* tôi đã có dịp diễn giải bài ca dao "Thằng Bờm" và nghệ thuật thương thuyết cao siêu của người Việt Nam qua 10 câu thơ lục bát. Vừa giản dị vừa sáng trong vắt.

Trong chương này dành cho nghệ thuật đo và lường, một lần nữa, ca dao Việt Nam lại cho chúng ta thấy một nét quá thuyết phục và huy hoàng về văn hóa dân tộc, rằng chúng ta có nhiều khả năng bẩm sinh để quản trị. Đặt ưu tiên "công lao Mẹ, Thầy" lên trên tất cả mọi ưu tiên là một ý niệm có tính cách quản trị: đúng việc, đúng chỗ, đúng nguyên lý. Khái niệm "không thể đo được tất cả", ví dụ như giấc mơ, tình yêu, hình như bị một số nước văn minh nhất trên thế giới phủ nhận, vì có rất nhiều nhóm nghiên cứu về việc đo giấc mơ. Họ lầm, cho dù họ có thu góp được chút kết quả, và chúng ta đúng. Đừng đo những gì không thể đo, hay đúng hơn, đo chẳng mang lại ý nghĩa gì, cho dù cuối cùng có ra được số liệu chăng nữa!

Đối với tôi, chiếu theo kinh nghiệm nhiều năm làm việc, tôi khuyên các bạn chỉ nên đo vừa đủ những gì phải đo để quản lý. Chỗ còn lại hãy dành cho lương tri, cho nhân tâm, cho linh tính, cho trái tim để lường và nhận định vì nó liên quan đến con người, đến mối tương quan trong xã hội, đến hạnh phúc, đến đạo lý và phúc lành, bạn nhé. Một lần nữa, bạn hãy cố quản trị tốt, trước khi nghĩ xuống việc quản lý. Đúng việc, đúng người, đúng chỗ, đúng thời cơ, đó mới đúng là bản chất của việc quản trị.

CHƯƠNG 5

Văn hóa doanh nghiệp: "nice & professional"

No company, small or large, can win over the long run without energized employees who believe in the mission and understand how to achieve it. – Jack Welch
Không doanh nghiệp nào, dù lớn hay nhỏ, có thể mãi gặt hái thắng lợi nếu không có nhân viên nhiệt huyết, vững tin vào sứ mệnh và hiểu rõ làm thế nào để hoàn tất nó.

Dù bạn tin hay không tin, tôi xin khẳng định là văn hóa doanh nghiệp có tác động mạnh như một cơn say tín ngưỡng. Nó ảnh hưởng đến mọi hành động hàng ngày, dẫn dắt gần như máy móc mọi phản ứng và làm cho người không tuân thủ có mặc cảm tội lỗi. Văn hóa doanh nghiệp là phần quan trọng nhất trong khâu quản trị. Nắm chắc khâu này giúp việc quản trị nhẹ nhàng, giống như nhân viên bị khóa trong một nếp sống, một thói quen và không tài nào quẫy ra. Người lãnh đạo tài ba có khả năng áp đặt một văn hóa đặc trưng cho doanh nghiệp của họ.

Xưa kia, cha tôi thường kể cho cả gia đình chúng tôi một câu chuyện, mà cứ mỗi lần cha kể xong, gia đình lại cười ra nước mắt.

Vốn những năm 1940 là thời kỳ vô cùng nóng bỏng của đất nước, gia đình tôi cũng như mọi gia đình khác ở miền Bắc thường phải di

chuyển chỗ ở vì nơi đang cư ngụ bất thình lình trở nên bất an. Cứ nghe thấy phi cơ bay liên tiếp mấy ngày trên đầu mình là gia đình lại "chạy loạn" tìm nơi yên ổn hơn. Thế rồi khi hết quân đội này, đạo binh nọ đến làng đến huyện chiếm đóng, gia đình lại một phen chạy. Cứ như thế hàng tuần, hàng tháng, thành thử dần dần việc nghe đạn bay súng nổ cũng trở thành chuyện gần như bình thường! Rồi đến bom dội cũng không còn làm ai khiếp đảm tuy vẫn lo tránh thân.

Chạy thì chạy đi đâu? Chẳng có mấy phương án lựa chọn. Không ở gia đình vợ thì chuyển sang gia đình chồng. Không ở nhà nội thì chạy sang nhà ngoại, chứ đâu phải nhà nào cũng sẵn sàng chấp chứa, nhất lại cộng thêm bao nhiêu miệng ăn trong suốt thời gian. Tuy nhiên các gia đình cũng quen dần lối sống tạm bợ đó, và gia đình nào cũng có chút tích trữ để đón người thân nếu chẳng may bom đạn chọn nơi họ ở để gây ren rối.

Một hôm, bom nổ ngay sát vách nhà cha tôi. Lúc đó thì ở nhà có cha mẹ tôi và cả bà nội lẫn bà ngoại tôi. Mọi người sợ quá, chạy ra đồng để cố chạy sang làng bên cạnh, may ra yên tĩnh hơn. Trong chuyến đi ra đồng, hai cụ bà nội ngoại dắt tay nhau chạy, còn bố tôi thì bế tôi, mẹ tôi thì ôm chút lương thực. Ra ngoài đồng bom vẫn rơi, nói thực ra thì ở nhà cũng chẳng rủi ro gì thêm hoặc bớt, đạn lạc đâu có chọn nơi! Tuy nhiên các cụ cứ chạy, có lẽ các cụ nghĩ rằng nếu chạy mà bom vẫn rơi vào đầu thì âu cũng là số mạng.

Điều ngộ nghĩnh nhất trong cuộc chạy bom là thái độ của hai cụ nội ngoại đối với nhau. Cứ bước xuống ruộng thì cụ nội lại nhường cho cụ ngoại đi trước, cụ nội bước xuống sau.

Cứ mỗi lần leo lên đê thì cụ ngoại lại nói với cụ nội:

- Dạ thưa, bẩm cụ, mời cụ lên trước ạ

Và cụ nội cũng chẳng vừa, vẻ rất nghiêm minh nhìn cụ ngoại và chậm rãi đáp lại:

- Dạ không ạ, bẩm cụ, tôi không dám, bẩm cụ mời cụ lên trước ạ.

Và cứ như thế, lên đê xuống ruộng, rồi lại xuống ruộng lên đê, hai cụ cứ "bẩm" với nhau, rồi lại "tôi không dám, để nhường cụ đi trước ạ". Cha tôi vốn tính nóng nảy mới hét lên:

- Chạy bom chứ có phải đi chơi đâu mà cứ lễ nghi nội ngoại với nhau như thế này, con lạy các cụ rồi, các cụ ơi. Sắp chết nát thân rồi mà cứ bẩm cụ, bẩm cụ nhau như không có gì xảy ra cả thì các cụ thật vô thức! Chạy cho nhanh đi các cụ ơi, máy bay nó lại sắp lướt tới nhả đạn kia kìa.

Thế là bà nội tôi lớn tiếng một câu để mắng cha:

- Bom với đạn gì, có bao giờ sao đâu, gia đình vẫn nguyên vẹn từ bấy lâu nay. Mẹ làm sao nỡ tâm chạy trước khi mẹ vợ của con không cùng đi? Sống chết có nhau nhé con!

Và bà ngoại tôi lại nói thêm:

- Đạn thì đạn, bom thì bom sá chi? Gia đình lúc nào cũng có nhau, bỏ nhau chạy một mình sao đặng?

Cha tôi lại cãi:

- Có ai bảo các cụ đi một mình đâu! Chạy loạn tránh bom thì hãy treo cẳng lên cổ mà chạy, chứ lễ với nghi không có chỗ trong giờ phút hiểm nguy này...

Thế là đến lượt mẹ tôi khóc bù lu bù loa, bởi thấy chồng bất hiếu với chính mẹ mình và mẹ vợ của mình:

- Dạ vợ chồng con xin lỗi mẹ và me.

Cha tôi lại quát lên:

- Mất nhiều thì giờ rồi, chào với hỏi, lễ với nghi, xin với lỗi... Nào cùng chạy!

Mãi đến về sau này, khi đang ở Sài Gòn, cha tôi kể chuyện lại, gia đình thì cười nhưng bà nội tôi vẫn còn giáng thêm một câu về hướng cha tôi:

- Các con các cháu cứ xem đấy. Chết hay sống là do số mệnh cả, nhưng văn hóa và lễ nghi thì không bao giờ bỏ quên sau lưng. Thử

nghĩ xem, ngày đó mà nội ngoại chạy tán loạn mỗi người một nơi trong khi cùng khởi hành, bây giờ còn làm sao dám nhìn nhau nữa?

Cha tôi giữ im lặng, rõ ràng ông chịu thua lý lẽ đó, một lý lẽ đi từ việc cảm nhận rằng sống phải có phong cách, mà phong cách chỉ là một phần của văn hóa. Văn hóa dân tộc.

Vậy văn hóa là cái gì mà ghê thế? Nó chứa hàm tố chất gì mà thà chết chứ không chịu bỏ rơi nó?

* * *

Văn hóa thực sự là gì?

Không có một khái niệm nào khó định nghĩa bằng văn hóa. Các tác giả, các tự điển, các sách đều có những định nghĩa riêng.

Đại khái, người ta xem văn hóa như bao gồm tất cả những gì do con người sáng tạo ra. Cũng đúng, vì rõ ràng loài khỉ đột hoặc rắn hổ mang không có văn hóa. Qua đó người ta cũng nhận định rằng con người là sinh vật duy nhất có khả năng tạo ra văn hóa. Thế nhưng tất cả những kiểu hành xử của loài người không phải lúc nào cũng có thể xem là văn hóa. Những điều bẩn thỉu, tồi bại do người chế ra thực sự có nhiều và không thể xem những điều như thế là văn hóa.

Có định nghĩa nói rằng văn hóa là hệ quả của sự tiến hóa của loài người. Cũng đúng, nhưng không đầy đủ ý nghĩa, thậm chí có phần sai. Trong nhiều nghìn năm, loài người đã ngộ ra rằng không thể ở trần ở truồng mãi mà phải mặc quần áo, thậm chí phải chỉnh tề... Cho đến những năm 1970 thì khuynh hướng có vẻ như đi ngược lại vì ngày ấy, có rất nhiều phong trào lớn nhỏ với quan điểm là loài người nên trở lại với thiên nhiên thuần túy, và những người tin như vậy bèn cởi hết quần áo đi diễu hành ngoài đường phố, chẳng hổ thẹn chút nào (đây là văn hóa cố hữu!) mà còn nghênh ngang,

thậm chí vênh váo khoe thân. Thế mặc quần hay không mặc quần? Tại sao các bộ phận sinh dục lại quan trọng đến nỗi phải đem ra như là một biểu tượng cho một cao trào văn hóa?

Rồi văn hóa cũng là trình độ phát triển con người, biểu hiện trong các kiểu và hình thức tổ chức đời sống và hành động của con người… Nếu vậy thì bất cứ loài vật nào cũng có thể nói như thế. Con chó cùng sống trong nhà cũng có kiểu và hình thức tổ chức cuộc sống của nó trong gia đình loài người, và nó còn có thể nói thêm rằng nó hành động chẳng khác gì chủ. Ăn khi đói, thậm chí ăn vãi ra sàn nhà giống ông chủ già, thích gặm xương gà giống bà chủ non, nó trông thấy chó cái thì cũng thèm thuồng tới gần nhập cuộc, cũng lại chẳng khác gì cậu chủ trẻ. Buồn ngủ thì ngủ, buồn chơi thì chơi… Thế là chó cũng có hành động văn hóa chăng? Còn loài ong thì khỏi nói, tiền đồn của óc tổ chức đấy, chẳng văn hóa thì là chi?

Đi xa hơn một chút thì văn hóa là hệ thống các giá trị chân lý, chuẩn mực, mục tiêu mà con người cùng thống nhất với nhau trong quá trình tương tác và hoạt động sáng tạo. Nó được bảo tồn



và chuyển hóa cho những thế hệ nối tiếp kế thừa. Văn hóa thể hiện sự nhận thức của mỗi người để đảm bảo sự hòa đồng của các cá nhân vào xã hội chung, và thể hiện năng lực lao động của các cá nhân để đảm bảo đời sống của chính họ. Lại vừa đúng, vừa sai. Vì chiếu theo chuyển hóa thì xã hội ngày nay là một xã hội âm, chẳng thấy sự hòa đồng ở đâu, chém giết nhau công khai mà pháp luật không trừng phạt hoặc nếu có chỉ phạt tượng trưng. Không những thế, những gì ta trông thấy chỉ là phần nhỏ so với những gì ta không trông thấy. Xã hội có chiều hướng hỗn loạn. Mỗi thành phần xã hội, trên toàn thế giới ngày nay chứ không riêng gì nước nào, xem bổn phận của mình hoàn toàn lý thuyết, vì hành động thường nhật của họ đi ngược với chức năng và vai trò chính thức của họ trong xã hội. Những ví dụ quá nhiều. Chẳng hạn trường hợp của Bernard Madoff, tuy chính thức là một *broker* trên thị trường tài chính tại New York nhưng ông này đã áp dụng mô hình Ponzi để lừa hàng ngàn khách hàng của mình. Không ai có thể ngờ được món lừa lên gần 200 tỷ đô-la.

* * *

Trong lãnh vực nghề nghiệp của mình, tôi từng gặp mọi thứ văn hóa suốt gần 40 năm làm việc. Tôi từng sống bên Pháp và châu Âu hơn 35 năm, tại Mã Lai gần 20 năm, Singapore một năm, Brazil một năm và tại đảo quốc Fiji (Thái Bình Dương) gần một năm. Đó là chưa kể hàng chục quốc gia ở mọi châu tôi đã kinh qua hoặc ở lại nhiều tháng để thương thuyết dự án cũng như quản lý các đơn vị sản xuất. Tôi từng được thấy nhiều văn hóa làm việc và cảm nhận nhiều. Và càng va chạm với văn hóa tôi mới hiểu được rằng việc định nghĩa văn hóa làm việc hay văn hóa doanh nghiệp vô cùng đa dạng, khó có thể nằm trong khuôn khổ của một định nghĩa. Nói tóm lại, *văn hóa nào cũng tốt, với điều kiện nó làm cho nhân viên*

thoải mái, làm việc hiệu quả; đóng góp cho một trật tự chung, đoàn kết và thông cảm lẫn nhau; vai trò của lãnh đạo được hiểu rõ một cách nhất quán; và những quy luật sống chung, công khai có, ngầm hiểu có, đều giúp cho doanh nghiệp phát triển và giữ chỗ đứng cũng như hình ảnh tốt ngoài xã hội.

Chao! Chỉ có thế thôi à? Chỉ một mục tiêu quản lý đã khó nắm vững rồi nói chi đến chừng ấy tiêu chí. Có nơi cho rằng văn hóa doanh nghiệp là những giá trị, niềm tin, hình thức mà mọi người trong doanh nghiệp cùng công nhận và suy nghĩ, nói, hành động như một thói quen. Nói kiểu đó là nói cố cho được. Dưới góc cạnh đó, không doanh nghiệp nào lại không có văn hóa, vấn đề là văn hóa kiểu gì thôi. Suy cho cùng, văn hóa được tôn vinh phải là văn hóa đưa đến phát triển và trường tồn.

* * *

Một trăm ông Einstein tóc dài

Hồi còn là kỹ sư trẻ, vào đầu thập niên 70 của thế kỷ trước, tôi đã khởi sự đời nghề nghiệp với một công ty tư vấn hàng đầu nước Pháp, Sema Metra International. Việc làm tại đây hoàn toàn liên quan đến tri thức. Nào là phải viết ra một mô hình toán học để mô phỏng một hiện tượng kinh tế. Nào là tính ra tổng thể các ảnh hưởng kinh tế của việc xây một xa lộ cao tốc, kể cả ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp. Nào là tìm hiểu chiều sâu của một chính sách điện lực dựa trên một hệ thống nhà máy điện nguyên tử hạt nhân. Do trình độ tri thức cao nên tại Sema Metra International, có một văn hóa rất kiêu căng. Kỹ sư nào tạo nên cái gì, dù nho nhỏ cũng tự cho mình như một nhân tài xuất chúng. Thế là cả công ty tư vấn như bị vi-rút, tất cả nhân viên cao cấp đều tự nhận là nhân tài. Mà đã là nhân tài thì không ai có thể so sánh được với mình. Mỗi buổi trưa ở căn tin, các kỹ sư không ai ngồi dùng bữa trưa với ai, mỗi

người một bàn, vẻ mặt đăm chiêu như còn đang suy nghĩ về một phương trình bí ẩn nào. Có lẽ họ sợ ngồi lẫn với đám đông thiếu học thức chăng? Có bạn còn để tóc dài như nhà bác học Einstein. Họ cố ý mặc quần áo xộc xệch, để tóc bù xù, chọn một mắt kính tròn xoay và nhỏ giống như các nhà học giả vào thế kỷ thứ XIX. Nếu bạn hỏi họ cái gì, họ giả vờ không nghe như muốn chứng tỏ rằng họ đang tập trung vào một bài toán với kích thước to bằng vũ trụ. Xong họ mới hỏi lại bạn vài phút sau: “Tôi xin lỗi, lúc nãy bạn hỏi cái gì?”. Và ngay khi bạn nhắc lại câu hỏi thì họ phản ứng một cách tự mãn và nói: “Câu hỏi đó quá dễ giải đáp, bạn hỏi làm gì vô ích, bạn cố nghĩ thêm một chút đi.” Tuy nhiên, khi đến cuối năm, sếp trên cao có lời khen chính bạn, không phải họ, là người có óc sáng tạo phong phú nhất trong năm vừa qua, thì cả đám bác học đóng kịch này quay lại trố mắt nhìn bạn với đôi mắt đầy nghi vấn và ghen tị.

Xào nấu liền tay, hay phơi thành khô mực?

Cùng thời kỳ đó, tại các ngân hàng Pháp thì phong cách và văn hóa lại khác hẳn. Nhân viên hạng trung và cao nào cũng mặc một bộ veston đen, áo sơ-mi trắng tinh, cravate đen, đi giầy và vớ đen. Khi tới buổi họp với họ thì bạn được chứng kiến một nhóm người đen thui, giống như đồng phục ngày tang lễ. Họ chọn màu đen vì họ cho rằng như thế là ăn mặc đứng đắn, mà đã là người bên ngân hàng thì ít nhất họ phải chứng tỏ mình rất nghiêm chỉnh khi quản lý tiền của người khác. Không màu nào phù hợp hơn và nói lên rõ hơn tính nghiêm nghị bằng màu đen. Nhất là màu đen đi với áo trắng.

Tại các doanh nghiệp IT ở Silicon Valley, hầu hết nhân viên và sếp trên dưới đều mặc jean và áo polo không có cổ. Áo cũ, quần thủng, tuy nhiên bạn chớ nên lầm tưởng họ nghèo đấy. Ông bà nào

thấp cũng có lương xấp xỉ 200.000 đô-la một năm, còn ở cấp cao hơn thì vô chừng, không có ngưỡng lương nào nhất định. Nhưng ngược lại, tuy ăn mặc vậy nhưng "đứa" nào cũng có 3, 4 xe ô tô ở nhà, một xe là limousine hào nhoáng cho gia đình, một SUV bóng loáng để đi tham quan, một xe mở mui đỏ chói để hưởng ngày cuối tuần, và một xe bé con xinh xinh để vợ đi chợ hàng tuần cho thuận tiện. "Đứa" nào mà không có cả một đoàn xe như vậy sẽ bị đánh giá thấp. Mà đã bị đánh giá thấp thì rất nguy hiểm vì mức tăng lương cuối năm sẽ bị ảnh hưởng. Ở đây, người ta cứ như tưởng rằng có xe đẹp, sang trọng và cùng một lúc mặc quần rách thì trí óc mới thông thoáng để sáng tạo – văn hóa của những người muốn tự tạo cho mình một vẻ quái dị.



Đó là nói về thói ăn mặc. Nhưng văn hóa doanh nghiệp không chỉ có thế! Văn hóa làm việc thì đủ loại. Có công ty nuôi dưỡng văn hóa "có việc thì vào việc ngay". Và cứ như vậy, công việc chạy nhanh như bay, tuy thỉnh thoảng có sự nhanh nhảu đoảng. Ngược lại trong các doanh nghiệp nhà nước bên Pháp thì khác hẳn. Việc tới là bị ngâm, hồ sơ bị chôn vùi xuống đáy của một xấp dày cộm. Ngâm càng lâu càng tốt. Nếu bạn nào làm việc trong những doanh nghiệp nhà nước đó mà nắm vững nghệ thuật truyền thông, đủ sức giải thích cho người tiêu dùng và dân đen tại sao hồ sơ của họ lại chậm trễ đến thế, mà còn phải đợi thêm vài tháng nữa không biết chừng, thì bạn được đồng nghiệp thán phục sát đất! Gia đình tôi đã nếm mùi chậm trễ nhiều lần, giống như mọi gia đình khác. Họ dẫn lý và đổ thừa. Nào là hồ sơ của bạn chưa đầy đủ giấy tờ, nào là giấy khai sinh lỡ quá hạn, nào là có hai hồ sơ trùng tên, nào là hồ sơ đã chạy theo một lộ trình lỗi nên phải đợi nó trở về... Thực ra hồ sơ của bạn vẫn nằm đó im ỉm trong đống giấy, ngay trước mặt bạn khi bạn tới khiếu nại. Thế nhưng ngài công chức nào đủ giỏi để ngâm thật lâu hồ sơ thì không những được xem như vô tội mà còn được đồng nghiệp và sếp trên tôn vinh công trạng lớn là đằng khác. Cũng là văn hóa đấy!

Còn về chuyện dùng cơm trưa thì cũng có lắm thứ để kể. Có công ty rất ưa chuộng tổ chức đi ăn trưa cùng nhau, thế là cả đàn mười mấy "tên" cùng đi, tới tiệm cơm nào cũng gây náo động do số đông. Có công ty thì ngược lại, "tên" nào cũng ăn riêng, tiệm khác nhau. Và nếu có sự trùng hợp thì họ chọn đi giờ giấc khác nhau hoặc chọn khác bàn một cách thản nhiên!

Mỗi công ty còn có một văn hóa "trình sếp" riêng biệt. Tôi đã làm việc tại một công ty xây dựng mà việc gì cũng phải trình sếp ngay tức khắc, không được đợi. Các sếp tại công ty này nhai ngấu nghiến mọi thông tin, thành thử sáng nào vào công ty, nhân viên

đều sắp hàng để vào yết kiến sếp. “Sếp biết không đêm qua giông to gió lớn nên công trường phải dừng lại hai tiếng.” “Sếp ơi, cô thư ký của thằng Jean vừa nhổ răng.” “Vợ thằng Paul vừa nhập viện đi đẻ.”... Chuyện gì cũng phải kể bất chấp tầm quan trọng tạp nham ra sao. Với những ông sếp như thế này thì tội giấu thông tin bị xem là nặng lắm. Nhưng đến khi khai báo xong với sếp thì sếp chỉ ậm ừ, không biết ổng nghe hay không nghe!

Ngược lại tôi cũng kinh qua một thời kỳ sếp trên của tôi lại không háu thông tin đến thế. Cứ mỗi khi trình việc gì, ông lại hỏi có giải quyết lấy một mình được không. Nếu tôi nói có thì ông ấy bảo “trình lên làm gì”, còn khi không giải quyết được vấn đề thì ông lại nói “tụi bay họp với nhau trước đi, tao sẽ tới nhập cuộc sau”. Rồi “ổng” cũng không tới, thế là trình vấn đề cũng mất công toi, chẳng được giải quyết gì. Điều lạ là trong công ty ấy, sếp nào cũng na ná nhau, điều đó chứng tỏ nếp sống ấy từ văn hóa mà ra. Ai ai trong công ty cũng muốn giống nhau như đúc.

Biết thụ hưởng cuộc sống?

Tôi cũng từng sống ít năm trong một công ty với văn hóa bỉ ổi. Trông từ ngoài thì chẳng ai biết đâu. Nhưng khi tôi vừa được bổ nhiệm làm Phó Tổng Giám Đốc, một số chuyện xảy ra như là một công thức bắt buộc. Ngay khi mới vào, ông Trưởng phòng Dụng cụ và Vật liệu tới hỏi tôi những ý thích về trang trí văn phòng riêng, nào là bàn ghế theo mẫu Louis hay Napoléon, nào là điện thoại cổ hay tân thời. Rồi cả hộp thư *inbox* và *outbox* tôi thích bằng gỗ, thủy tinh hay bằng thép. Rồi tôi thích màn cửa sổ màu gì, kiểu gì. Xong đâu đó, ông mới báo tin vui cho tôi rằng công ty cho tôi đặc ân có một xe riêng với tài xế. Vậy xe kiểu gì, màu gì, với các trang bị gì, miễn là tôi không vượt quá ngân sách dành cho việc này và miễn

là tôi chọn xe bắt buộc do nước Pháp sản xuất (chính sách "doanh nghiệp Pháp, đi xe của Pháp").

Thế nhưng đâu đã hết, chuyện bỉ ổi dần dần lộ diện. Ông ta hỏi thêm tôi thích thư ký như thế nào? Tôi vốn cần hai thư ký, bèn ngây thơ đáp tôi cần cả hai bà nào có thật nhiều kinh nghiệm. Ông ta thì lại hiểu không ngây thơ chút nào, bảo là sợ sẽ hơi già. Điều này làm cho tôi giật mình. Nhưng tôi vẫn ngây thơ cố nói càng già càng tốt, nhất là bà nào đã góa từ lâu hoặc chưa bao giờ có chồng, vì tôi thường làm việc muộn nên cần thư ký tận tụy, có khả năng ở lại quá giờ khi cần. Ông ta lại cười tủm tỉm một cách đắc chí, chắc hẳn vì nghĩ tôi thích thịt nhẽo và nụ cười nhăn nheo. Nào ngờ, mãi về sau tôi mới ngỡ ra chuyện, trong công ty có văn hóa là thư ký lâu lâu cũng phải phục vụ sếp "ngoài giờ". Chẳng phải đợi lâu, tôi được hưởng hai bà rất đúng ý muốn, bà đầu là Danielle gầy như tăm, già khú đế, đã thế lại còn giống đàn ông vì hàm gầy gò tua tủa chút râu che cả yết hầu; bà thứ nhì là Francoise, mập núng nính má tròn xoay, vòng mông chắc xấp xỉ cũng phải 2 thước, thêm vào đó cũng lại có chút râu mép. Cả hai bà trạc tuổi 55 đều chưa chồng, có lẽ vì nhan sắc khá đặc biệt. Tôi phải thừa nhận rằng mình thực sự rất hài lòng với cách làm việc của hai bà. Và ông bạn Trưởng phòng còn hân hoan hơn tôi nữa, vì mãi sau này ông mới thú nhận rằng ông đã "xuất khẩu" được cho tôi cùng một lúc hai phụ nữ mà không một giám đốc nào muốn kết nạp. Giống như khẩu hiệu quen thuộc Một tặng Một. Thế là ông ấy chỉ trong chốc lát đã đạt được mục tiêu là xả hết hàng đang tồn đọng trong kho. Không những thế cả công ty còn cho rằng tôi đã có cử chỉ quý, nhưng quái dị, là chịu nhận hết sự hy sinh cho cộng đồng.

Tuy nhiên, cũng từ lúc đó, một số đồng nghiệp cấp cao chê tôi không biết hưởng thụ cuộc sống, tôi cảm thấy họ không gần tôi, cũng như tôi không gần họ. Dần dần tôi khám phá ra là các ông này

đều có thư ký khá *sexy*, các cô này chiều chuộng sếp như cục vàng vậy. Những cô này nhìn tôi với đôi mắt như thương hại, và có lẽ có cô cũng sẵn sàng "nới rộng tình đồng nghiệp" với tôi nếu chẳng may tôi chán ngán hai con cò già đang cùng làm việc với mình.

Giai đoạn nghề nghiệp này thật bất ngờ đối với tôi, và may là nó không kéo dài quá lâu. Nhưng điểm ưu là tôi đã nhận được một bài học văn hóa, một loại văn hóa hòa đồng công việc với hạnh phúc vật chất trong cuộc sống, pha lẫn lộn những thứ nhức đầu của công việc với những thú vui giản dị, tưởng rằng tới như là một cơ hội, nhưng kỳ tình đã được bố trí rất tinh vi bởi những bàn tay trải nghiệm. Văn hóa là hòa đồng. Hòa đồng là nhập văn hóa. Tôi đã không gia nhập văn hóa này khi tôi có cơ hội. Vô tình hay cố ý, cũng là do văn hóa cá nhân. Văn hóa cá nhân của tôi thế là đã có tội với văn hóa cộng đồng!

Văn hóa bình đẳng

Vào những năm cuối thập niên 80 thế kỷ trước, tôi đã được chia sẻ những phút sống tuyệt vời với một nhân vật phi thường bên Thái Lan: Ông Kasame Chatikavanij, mà cả vương quốc Thái đều gọi ông là Super K. Tôi đã kể về ông trong một chương trước. Ông trên tôi một thế hệ, khi trẻ là một kỹ sư xuất sắc. Vào tuổi mà chúng ta còn ê a với nghề nghiệp thì ông đã nhận trọng trách thành lập công ty điện lực Thái Lan EGAT. Từ đó ông đã xây dựng cả một hệ thống điện lực cho vương quốc trong 18 năm. Ngày nay Thái Lan có thừa điện rẻ trên toàn quốc là nhờ công ơn của ông và cộng sự. Nói đến cộng sự của ông thì phải nhớ là ông đã chiêu mộ từng người, đào tạo họ, hướng dẫn họ. Và những người này, mà tôi đều quen biết, đã nối đuôi nhau để thay thế ông vào chức Tổng Giám Đốc EGAT. Họ đã là đồ đệ trẻ của ông, trước khi trở thành cộng sự cao cấp. Super K xem tất cả cộng sự như con ruột, và đã đem lại

cho họ và công ty điện lực EGAT một văn hóa thật đặc trưng. Vốn ông Kasame tính rất phóng khoáng và rộng rãi, nhưng cực kì thông minh, thường nhắc nhở nhân viên rằng làm việc không cần phải ngồi chầy đít trong văn phòng. Ông khuyên hãy cố gắng làm việc nhanh và gọn, tương tác cao, thì giờ còn lại để...đi chơi!

Đi chơi cho khỏe là phương châm của ông, nhưng chơi gì thì cả vương quốc đều biết: Super K rất mê golf. Nhưng thay vì đi chơi lẻ hay chơi lén, ông cho phép nhân viên cùng đi chơi golf với mình, thậm chí còn bắt buộc họ học golf chăm chỉ như khi làm việc. Họ là ai? Cộng sự cấp cao? Không chỉ vậy đâu. Cả thư ký, thậm chí nhân viên rót trà với cà phê cũng tham gia. Vì lệ phí chơi golf đắt nên chính ông đã cho xây sân golf cho nhân viên, sân nào ông cũng chính tay thiết kế. Cả EGAT đều tấp nập trên sân chơi sau giờ làm việc và trước giờ cơm tối. Super K thường nói với họ: "Nếu các em cứ cố làm việc nghiêm chỉnh y như khi chơi golf thì công ty sẽ khá." Và quả nhiên công ty EGAT vận hành rất tốt. Không năm nào Vua Bhumidol không trao thưởng cho EGAT và tôn vinh Super K.

Trong cuộc chơi, cũng như lúc làm việc, Super K quan niệm rằng làm việc vui và đoàn kết đem lại nhiều kết quả tốt. Ông chủ trương là chơi thể thao với nhau có tác động gắn kết trong tình thân hữu. Và ông chọn golf là môn thể thao đòi hỏi sự tập trung, những cử động đích xác, một tinh thần mã thượng và phong cách. Không lúc nào bạn vào EGAT mà không thấy công ty vui vẻ hòa nhã trong khi công việc vẫn được đôn đốc thật nghiêm túc.

Bàn tay vô hình?

Tôi dần dần hiểu được tác dụng vô cùng sâu sắc của văn hóa trên việc làm và hiệu quả của doanh nghiệp. Cái đáng ghi nhớ là *văn hóa uốn nắn tác động của nhân sự như có một bàn tay vô hình, như có một đũa thần.* Thật vậy, trong một doanh nghiệp, bạn không

cần 10.000 quy trình. Bạn chỉ cần có vài chục quy trình nếu văn hóa của doanh nghiệp thực sự rõ ràng và nền nếp. Hay hơn nữa, doanh nghiệp không cần kiểm soát mấy, vai trò này cũng có thể để cho văn hóa. Là lãnh đạo, bạn cũng không cần trách mắng nhân viên, vì chưa kịp nói thì họ đã hiểu rằng vào một lúc nào đó họ đã phá văn hóa trong công ty. Bạn cũng không cần đuổi nhân viên không hợp văn hóa và cách làm việc, vì chính những người này sẽ thấy khớp, sẽ tự khám phá ra lý do là không hợp với văn hóa, dần dần sẽ tìm cách ra đi một cách ôn tồn và lặng lẽ thay vì gây sóng gió. Trong mọi trường hợp, văn hóa như một phép nhiệm màu. Nó thay thế cả quy trình, lệnh trên, kiểm soát, hay nhận xét của đồng đội. Nó là một động lực tự nhiên thúc đẩy công việc, phổ biến tinh thần hoàn thiện. Nó mạnh như thuốc phiện, tới giờ tới giấc là phải tuân theo một đòi hỏi vô hình, không có văn bản nào định nghĩa. Nó giống như một robot tiến và lùi một cách máy móc theo một phần mềm tuyệt hảo, bởi động cơ đã nằm sẵn trong cơ thể. Lý luận vào phút chót cũng vô ích.

Văn hóa mạnh thế đấy. Người lãnh đạo thức thời và hiểu biết phải trước nhất điều chỉnh văn hóa trong doanh nghiệp của mình trước khi bắt tay vào việc khác. Đã chia sẻ cùng văn hóa thì nhân viên sẽ hợp gu với lãnh đạo, không cần nhiều lời giải thích.

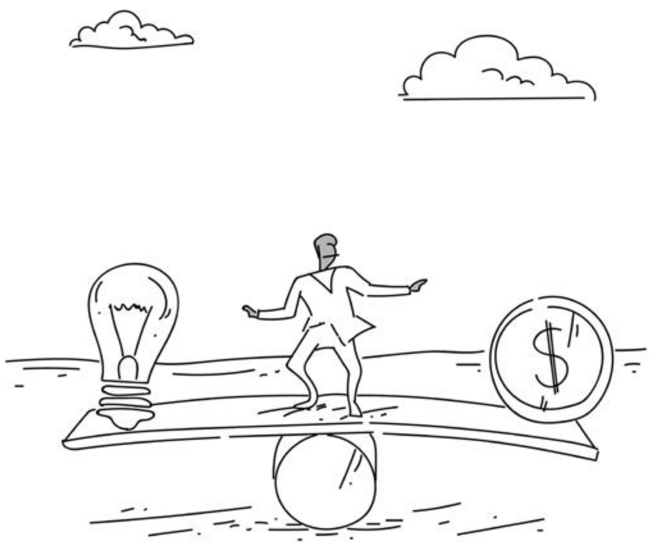
Văn hóa là một nhà tù tư tưởng?

• *Máy lạnh hay không máy lạnh?*

Năm 1994, tập đoàn của tôi (Alsthom Transports) xem như đã thắng dự án metro tại Bangkok. Dự án này rất đồ sộ do diện tích lớn của đô thị và do dân số cao, tất nhiên doanh số mà dự án sẽ đem lại cho công ty cũng cao. Cuộc thương thuyết đã dần dần loại bỏ các đối thủ của chúng tôi, bắt đầu bằng C.Itoh của Nhật, rồi Mitsubishi Heavy Industries của Nhật, cuối cùng là Siemens của Đức. Và chúng tôi đi

tới việc ký nháy hợp đồng. Ngày hôm ký nháy, tôi tưởng như đã đi qua được 90% chặng đường đầy chông gai.

Tuy nhiên, hôm ký, ông Kiri Kanjanapas, Chủ Tịch Tổng Giám Đốc Công ty Chủ đầu tư, bèn phát biểu xin Alsthom vui lòng đặt thêm máy lạnh cho các toa metro vì ông thấy toa xe nhiều kính, mà tuyến metro thì đi trên mặt đất đến hơn một nửa lộ trình, tất nhiên sẽ phải chịu nắng nóng ban ngày. Do đó ông Kiri cho rằng hành khách sẽ vì nắng nóng bức mà không hưởng ứng đi tuyến *metro* của ông. Ai ai trong buổi lễ ký hợp đồng đều nghĩ rằng đòi hỏi của ông Kiri là quá đơn giản và Alsthom sẽ gật đầu chịu điều chỉnh nhanh chóng. Tuy nhiên, khi về đến Paris tôi bàn kỹ lại với nội bộ, nhất là với ban kỹ thuật của Alsthom thì tôi không khỏi buồn lo. Câu trả lời của Alsthom là không, không, không. Nhất định là không. Toa xe của Alsthom sẽ không gắn máy lạnh, chưa bao giờ Alsthom chịu gắn máy lạnh, và sẽ không bao giờ Alsthom cho gắn máy lạnh trong bất cứ dự án metro nào. Ông Kiri thấy Alsthom cứng rắn khó giải



thích, bèn ôn hòa xin một đặc ân với tư cách chủ đầu tư: Rằng các toa xe được thiết kế để chỗ sẵn cho việc gắn máy lạnh sau này, khi cả tuyến *metro* vào thời kỳ vận hành sẽ hiện rõ hơn là có cần thiết máy lạnh hay không. Điều cầu khẩn này thực sự là một bước lui của khách hàng, trong khi ai cũng biết câu ngạn ngữ *khách hàng là vua*! Nhưng cả tôi và, nguy hiểm hơn cho Alsthom, là ông Kiri cũng lầm. Alsthom cả quyết sẽ không có máy lạnh, sẽ không điều chỉnh thiết kế cho kẻ phá giới gắn máy lạnh, và xin sẽ không bàn thêm về vấn đề quá nhức nhối này!

Quá nhức nhối? Đó là vì trong nội bộ Alsthom chuyện máy lạnh đã mở ra một cuộc chiến 50/50. Phía ủng hộ máy lạnh chỉ nói đơn giản là mình phải tiến hóa với nền văn minh của nhân loại, và không lý lẽ nào có thể cho phép từ chối tiến hóa, thêm vào đó có sự cầu khẩn rất mẫu mực từ chủ đầu tư! Phía chống đối thì nhiều lý lẽ lôi thôi lắm, chỉ nói ra là nghe phát chướng tai. Nào là không có máy lạnh sẽ tiết kiệm điện. Nào mở cửa sổ ra khi xe chạy thì có gió vào, mà có gió là phải đủ. Nào là gắn máy lạnh sẽ làm cho thế cân bằng trọng tải của xe sẽ bị lệch. Rồi máy lạnh mà không điều hòa tốt thì sẽ làm lạnh một số hành khách nhưng vẫn để một số hành khách bị nóng. Rồi có máy lạnh thì phải thiết kế xe *không có cửa sổ*. Toàn ngụy biện, trừ chuyện *không cửa sổ* thì đó quả thực phải nhìn nhận là một lý do chính đáng về mặt an ninh. Thử tưởng tượng xe điện chẳng may mà cháy, thì với bất cứ mọi giá nào toa xe phải cho phép mở toang rất nhanh chóng tất cả các cửa, cửa chính cũng như cửa sổ!

Câu chuyện rút cục được mang lên Chủ Tịch tập đoàn. Ông nói riêng với tôi rằng công ty sẽ vỡ tan nếu tôi cứ tiếp tục đòi gắn máy lạnh cho xe Bangkok, trong khi nếu bỏ dự án thì chỉ mất một dự án, cho dù là dự án siêu khủng. Ông vừa an ủi tôi sau nhiều năm cố gắng và tranh thủ, vừa dạy tôi một bài học kinh khủng: Đó là

chớ bao giờ đánh giá thấp những lý luận giáo điều về văn hóa hoặc đạo giáo. Ông bảo các đồng nghiệp từ chối tiến hóa toàn đã bị nhồi sọ từ khi đi học. Rằng làm gì cũng phải tiết kiệm, và một kỹ sư của Pháp, từ văn hóa Pháp, nền giáo dục của Pháp bao giờ cũng có bổn phận thiên vị về phía tiết kiệm: Tiết kiệm xăng dầu, vật liệu, năng lượng, nhân sự, tiết kiệm đủ thứ, mọi thứ... Họ cho rằng tiết kiệm là tiến bộ, là bảo vệ môi trường, là che chở các thế hệ sau. Họ đã bị rửa óc từ khi bước chân vào học đại học. Giải thích như thế xong, ông Chủ Tịch bèn ra lệnh tôi cứ tiếp tục khéo léo thuyết phục khách hàng đủ mọi kiểu, nhưng về chuyện máy lạnh thì phải *ngoan cố*! Ông nói bảo vệ văn hóa là một nghĩa vụ cao cả. *Chống lại văn hóa sẽ đưa tới phân hóa và tiêu tùng*. Hàng ngũ sẽ tan vỡ, mất đoàn kết, công ty sẽ phân tán, chia rẽ, và cuối cùng công ty sẽ nổ tung ra từng mảnh, lúc đó còn đâu là văn hóa?

Đến thế thì thôi! Vào đúng lúc đó thì tôi mới thực sự hiểu được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp! Và cuối cùng Alsthom đã để mất một dự án mà cả thế giới thèm muốn.

• *Nước lọc hay nước sạch?*

Thế nhưng chỉ vài năm sau, tôi lại học được một bài học văn hóa doanh nghiệp khác, không kém sâu sắc và cũng không kém bảo thủ. Vốn vào năm 2000 tôi đang làm chủ tịch của một nhóm công ty con tại Mã Lai, thuộc tập đoàn Suez, chuyên về lọc và cấp nước. Nước được lấy từ sông rồi được ống dẫn đường qua nhiều nhà máy lọc. Tại mỗi nhà máy, nước được phơi một thời gian dưới ánh nắng và được điện lực dẫn tới nhà máy sau đó. Và cứ như thế sau 3 hoặc 4 pha lọc thì nước sông được lọc tốt đến độ cho phép người dân uống thẳng từ *robinet*. Trên lý thuyết thì như thế, tốt rồi.

Tuy nhiên, tại một công ty con ở bang Perak, bên Mã Lai, nước từ sông trong vắt! Người dân uống nước thẳng từ sông, và cũng nấu

nướng từ nước lấy thẳng từ sông. Khi đến Perak tôi đã kiểm tra sự kiện này. Và tôi nhận xét là nước sông còn thơm hơn nước được lọc, vì vốn dĩ chúng tôi luôn luôn phải bỏ thêm hóa chất *chlorine* vào nước để khử trùng. Nói ngắn gọn, việc lọc nước của công ty tôi hoàn toàn vô ích, và chỉ làm nước lọc đắt thêm, hôi thêm. Dân Perak vốn nghèo, thêm vào đó lúc nào cũng đun nước thật sôi trước khi dùng vào bất cứ việc gì, do đó họ lại càng thấy việc lọc nước qua nhà máy sản xuất thêm vô ích. Từ những dữ kiện đó, tôi trình lên Hội Đồng Quản Trị, xin lọc nhẹ bớt đi một hai chặng, và từ đó bán rẻ nước xuống một chút. Tôi không ngờ mình đã làm đảo lộn tư duy của toàn Hội Đồng Quản Trị, một số nhân viên trong tập đoàn nhìn tôi như một quái thai có những ý kiến vô tưởng. Biện hộ của tôi rất đơn giản: Từ nhiều năm nay, công ty đã đo độ trong và sạch của nước lấy thẳng từ sông Perak. So sánh với độ trong sạch của nước đã lọc không thấy có sự cải thiện gì hơn mấy. Lại thêm dân Perak không tin vào chất lượng của hệ thống dẫn nước có từ lâu đời nên đôi khi họ ra sông múc thẳng nước sông để dùng, thay vì *mở robinet lấy nước bị tính phí*. Vậy tôi hỏi: "Chúng ta đang làm gì đây? Một việc vừa thừa, vừa tốn, vừa vô ích, vừa làm cho dân chê bai và cười cợt." Một nhận xét thực tiễn như vậy đáng lẽ phải nhận được sự lắng nghe tối thiểu. Có ngờ đâu "họ" có nghe, nhưng nghe với một đôi tai đã bị **văn hóa** chi phối và đầu độc. Thực ra họ rất có lý khi giải thích rằng chỉ có hệ thống lọc nước của "chúng ta" mới đảm bảo chất lượng đồng đều và ổn định cho dù đến 100 năm nữa! Thế rồi họ hỏi tôi rằng nếu một buổi sáng có một con trâu nằm chết giữa sông thì tôi sẽ quản lý truyền thông với dân chúng ra sao nếu như không lọc nước?

Chuyện thật sôi nổi như thế một hôm lại trở nên ngộ nghĩnh do sự trùng hợp quái gở của cuộc đời. Vì một buổi sáng sau đó vài tháng chuyện ảo trong lý luận biến thành chuyện thật! Một con

trâu đã trôi sông, nằm chết ngay tại ống hút nước lên nhà máy. Tôi gần nghẹn thở khi được nhân viên báo cáo vào giữa đêm. Tôi chợt nghĩ: May mà công ty có hệ thống lọc nước bài bản, ngày mai việc truyền thông sẽ dễ dàng, tôi chỉ cần nói không thêm không bớt rằng con trâu chết hay bất cứ con gì gì nữa cũng không có ảnh hưởng đến chất lượng của nước lọc. Nhưng chỉ vào 8 giờ sáng thì báo chí đã đăng rùm beng về việc con trâu ngáng cửa đầu vào của nhà máy! Và bao nhiêu hình chụp dân chúng tấp nập đi múc nước ở đầu nguồn. Trong suốt một tuần, mức sản xuất nước xuống thấp vì gần như không một hộ nào dám mở *robinet* lấy nước!

Tôi bèn lợi dụng tình thế báo cáo về công ty sự việc con trâu chết và dân chúng không mua nước nữa. Tôi nhấn mạnh là tôi đã khản cổ chứng minh sự trong suốt và vô hại của nước từ hệ thống lọc từ nhà máy. Nhưng ngay trong công ty, các ông thánh giáo điều luôn luôn mạnh tay đối với những ý tưởng phản động của tôi đều thành thật nhìn nhận: Mình thực sự biết gì mà dám chắc, vì biết đâu từ xác trâu vẫn còn có rủi ro do sự hiện diện mầm bệnh *Creutzfeldt-Jakob (CJD)*. Đây là một bệnh thoái hóa của hệ thần kinh trung ương đặc trưng bởi sự tích tụ của các *prion* (dạng bất thường của một loại protein có thể truyền bệnh). Thời kỳ ủ bệnh được tính bằng năm hoặc thậm chí nhiều thập kỷ trước khi thể hiện bệnh. Nó khiến bệnh nhân mất cân bằng, nhạy cảm, và mất trí nhớ. Kết quả là luôn gây tử vong trong khoảng một năm. Nhưng rút cục các anh bạn đồng nghiệp vẫn ngoan cố kết luận rằng: "Thấy chưa, chúng tao đã bảo mà, không lọc nước theo quy trình thì bây giờ công ty phải làm gì, rồi đây mày sẽ làm gì để trấn an công luận? Ít nhất lọc nước một cách khoa học mới có khả năng khôi phục lòng tin!"

Tôi đã chịu thua! Nhưng những tư duy trái chiều của tôi về lọc nước đã lỡ chạm vào tâm khảm văn hóa căn cơ của doanh nghiệp. Chỉ vài năm sau họ mời tôi sang làm việc trong một đơn vị khác,

từ đó ngay bóng hình của tôi cũng không được dính dáng gì nữa với kỹ nghệ lọc nước. Tôi đã trót phạm vào một vấn đề văn hóa, được cai quản do một loại độc tài toàn trị của tri thức nhân danh sức khỏe của người tiêu dùng và vệ sinh công cộng. Trong công ty, tôi trở thành một đồng nghiệp bệnh hoạn vô ý thức mà mọi người phải tránh xa!

Chuyện văn hóa kinh khủng thế đấy bạn ạ.

Nice and Professional?

• *Cải thiện văn hóa hay cái gì khác để cứu vãn tình thế?*

Vào năm 1989, tôi chính thức được bổ nhiệm Phó Tổng Giám Đốc công ty con Alsthom Power, một chi nhánh của Alsthom "chỉ" có 25.000 nhân viên! Anh Tổng Giám Đốc lại là bạn thân, sinh cùng năm 1946, và hai chúng tôi đã làm việc với nhau nhiều năm tại những nơi khác. Như tôi đã kể trong một chương trước, tuy tôi không thực sự làm Tổng Giám Đốc, nhưng mọi quyền quyết định đều thuộc về tôi do sự ủy quyền vừa toàn diện vừa thường trực.

Khi hai chúng tôi được bổ nhiệm thì công ty Alsthom Power đang ở trong một tình trạng hỗn loạn, vô cùng bối rối và bị xem như không còn giải pháp hay lối thoát. Vốn dĩ công ty đang xuống – doanh số xuống, lợi nhuận xuống, nhân viên tốt từ chức từng cụm một, trong hành lang công ty nhân viên mặt dài thườn thượt như các lực sĩ mới thua trận, xanh mét và mất thần. Vào đúng thời kỳ đó, công ty chỉ thắng thầu được một dự án lớn trong khi mỗi năm ít ra cũng phải được 3, 4 thì mới đủ dung dưỡng một bộ máy nặng trĩu. Nặng trĩu nhân sự mất hướng, nặng trĩu quy trình chồng chéo, nặng trĩu tâm tư của kẻ bại. Thêm vào đó công ty vừa sáp nhập với một công ty của Anh (General Electric of UK). Công ty Anh lại còn yếu hơn chúng tôi, có năm không lấy được dự án lớn nào. Và không biết ai đã khuyến dụ cho chúng tôi sáp nhập với bọn này. Có lẽ ở

trên Hội Đồng Quản Trị, mấy anh lớn tưởng cứ cộng hai công ty yếu sẽ biến thành công ty mạnh, đây có lẽ là một bài học phải rút tỉa khi mơ tưởng tới sáp nhập. Nhưng cứ biết rằng ở dưới những ngài thành viên của Hội Đồng Quản Trị, tôi và anh Tổng Giám Đốc phải đảm nhiệm một việc rất khó là điều khiển một doanh nghiệp được thành lập từ một sự cộng hưởng ảo, một sự trừ hao thì đúng hơn, và lại to xác. 25.000 vị kỹ sư, kỹ thuật gia, kinh tế gia, với một đoàn nhân công nổi tiếng là tranh chấp công đoàn thì rất giỏi. Thêm vào đó khối 25.000 người rải rác ở 2 đơn vị bên Anh (Manchester-Old Trafford và Birmingham), 2 đơn vị ở Pháp (Le Bourget và Belfort) và một số đông đơn vị kiểu vài trăm người lắt nhắt rải rác trên địa bàn Châu Âu (Bỉ, Tây Ban Nha...). Đó là chưa kể những văn phòng trên khắp thế giới! Mỗi nơi làm việc một kiểu, mỗi nơi một văn hóa.

Chuyện chi tiết về cách lãnh đạo và chiến lược nào cho tầm tương lai nào thì tôi sẽ kể trong một chương khác, trong chương này tôi xin tập trung về việc *thiết lập một văn hóa chung*. Thực ra, vào thời đó tuy đã 43 tuổi đời nhưng tôi thú thật là mình không có chút ý thức gì về vai trò của văn hóa trong doanh nghiệp. Nói một cách công bằng, nền quản trị trên toàn thế giới cũng mới tập tễnh trên đường khám phá những bí quyết bài bản để lãnh đạo tốt. Không ai nghĩ rằng văn hóa đơn thuần có khả năng uốn cong một tập đoàn hoặc thay đổi cả một tương lai.

Và tôi đã bắt đầu rao khẩu hiệu "*nice and professional*". Từ lúc đó, và với chỉ hai từ tiếng Anh đơn thuần đó, tôi không ngờ mình đã làm một cuộc cách mạng khủng trong Alsthom Power!

Làm sao tôi lại nghĩ tới khẩu hiệu "*nice and professional*" thì tôi thú thật cũng không biết. Ý tưởng đó bất thình lình lởn vởn trong trí óc của tôi, rồi một hôm, trong một buổi họp nó xuất phát một cách mạnh dạn. Trong buổi họp mặt khoáng đại đó, tôi nhỏ nhẹ, gần như thầm thì, xin toàn thể các bạn đồng nghiệp làm việc một

cách *nice* và *professional*. Lúc đó không ai để ý. Và chính tôi cũng không ngờ là chỉ hai từ đó thôi sẽ đem lại một tinh thần đoàn kết cao, một phong cách làm việc chỉnh tề, cặn kẽ và nhất là tính hiệu quả trong những buổi làm việc nhóm. Tôi vui khi thấy các đồng nghiệp bắt đầu ăn khớp với nhau, rồi có lúc không cần tôi nữa để nhắc nhở cho nhau: Hãy *nice and professional* nhé. Từ đó, óc sáng tạo của tập thể bắt đầu phong phú, vấn đề nào cũng tìm ra giải pháp sắc sảo. Ngay trong số lượng giờ làm việc, các bạn ấy ngày càng làm muộn về khuya, y như là mê công việc cũng như tâm đắc trong tương tác. Trong những tháng năm về sau, chúng tôi đi từ chiến thắng này tới chiến thắng nọ. Rồi Alsthom Power từ vị trí số 6 trên thế giới lên vị trí số 1 trong nhiều năm.

Không một lời mắng mỏ, khiển trách, không một phút kiểm soát, không có cả một sự áp đặt chỉ đạo nào... Tập thể sinh hoạt như một bộ máy khổng lồ, tự kiếm giải pháp, tự quản lý, tự tiết kiệm vốn, năng lượng và vật liệu, tự kiến tạo... Nghe mà khó tin!

Do đâu? Khởi đầu cuộc cách mạng đó không dễ. Vào những buổi tiếp cận với nhân viên trong chức vụ mới của mình, tôi chỉ nói rằng: "Trong ngành của chúng ta không có một mục tiêu nào khác là lên hàng đầu thế giới. Và muốn lên hàng đầu thì chúng ta phải cố gắng hết sức, mọi cá nhân hành động như một tập thể ăn khớp và gắn bó. Mỗi lúc, mỗi nơi chúng ta hãy tự hỏi xem chúng ta đã làm hết sức chưa, chúng ta có *professional* (chuyên nghiệp) không? *Chúng ta hãy chỉ nên tự mãn khi vượt hết mọi người, không những thế chúng ta phải đi đến tận cùng con đường để vượt luôn cả chính mình nữa. Có thế thì mới professional*!" Điều này cả công ty đều nhìn nhận một cách hồn nhiên: Tất cả mọi người đều coi đó là chuyện tất phải làm.

Thế rồi tôi nói thêm: "Nhưng để trở thành professional, chúng ta thế nào cũng có lúc phải đương đầu với những khó khăn. Đúng

lúc đó chúng ta sẽ là người phi thường nếu giữ được bình tĩnh, ôn tồn làm việc, không lớn tiếng, có lời nhẹ nhàng và ngọt ngào để khuyến khích (thay vì hiềm khích) lẫn nhau. Với tinh thần làm việc như thế này, không những chúng ta sẽ đi rất xa, mà chúng ta sẽ còn tìm được sự thích thú làm việc với nhau như thế nữa. *Tóm lại thái độ "nice" (ôn hòa, dễ thương) sẽ đền bù cho sự khô khan và mạnh bạo của nhu cầu "professional" (chuyên nghiệp). Professional mà không nice thì đáng ghét và phá sự đoàn kết. Nice mà không professional thì sẽ biến chúng ta thành đống thịt nhẽo ủy mị. Nhất thiết là phải cả hai cùng đi đôi. Nice **AND** professional*".

Tôi rất may mắn là thượng đế đã tìm cho tôi những lời lẽ giản dị, khiêm tốn, dễ thương để truyền thông. Tư duy và triết lý "*nice and pro*" khởi đầu với nhóm làm việc trực tiếp với tôi, nhưng nhanh chóng lan rộng, rồi cả công ty Alsthom Power từ đó đã dần dần tìm ra sự hồ hởi trong việc làm. Sự gắn kết tự nhiên trở lại với chúng tôi. Ngay những phần tử tiêu cực cũng bị vi-rút *nice and pro* xâm nhập. Cuối cùng, sóng tự tin cũng trở lại, triều cường của tinh thần đoàn kết đã dâng lên và đã đem lại những kết quả mà đến ngày hôm nay chính tôi và các kịch sĩ chung quanh tôi ngày đó còn tự hỏi sao lại thế được.

Lùi lại một bước để nhìn lại thành quả dĩ vãng, tôi hiểu thêm được là hai từ *nice* và *professional*, tuy mới đầu chỉ là khẩu hiệu rỗng tuếch nhưng vì hợp thời hợp cảnh nên đã làm xoay chiều tư duy bại lụi thành vòng xoáy đạo đức. Đến khi sự việc xoay đúng chiều rồi thì sau đó chỉ cần để cho cơn lốc trong vòng xoáy tự động điều chỉnh và hoàn thiện. Lật ngược nhân tâm là thế. Vòng xoáy đạo đức có một sức mạnh vô cùng lớn. Nhưng tôi cũng hiểu được rằng thánh nhân trên trời đã thổi vào tai tôi cái ý tưởng quái đản đó. Nào ngờ là nhờ "thiên thời, địa lợi, nhân hòa" mà khẩu hiệu

nice and professional đã nhập cuộc đúng chỗ, đúng thời điểm, và đúng sự chờ đợi của nhân tâm.

Văn hóa "moine-soldat" *(chiến sĩ-tu sĩ)*

Thực ra anh bạn Tổng Giám Đốc và tôi còn chế ra một khẩu hiệu khác nữa, vun bồi và phụ giúp cho khẩu hiệu *nice and professional*. Đó là mỗi công dân ngoại hạng của Alsthom Power nay cũng sẽ là một nhà vô địch. Muốn trở thành vô địch thì phải học võ và nghệ.

Trong tiếng Pháp từ *moine* có nghĩa là tu sĩ, và *soldat* có nghĩa là người lính, một chiến sĩ. Khái niệm "tu sĩ-chiến sĩ" ám chỉ sức mạnh của hai nhà vô địch nhập lại, một người lính dũng mãnh và tráng kiện mà cũng là một thầy tu khiêm tốn, cần mẫn và tâm huyết. Nói một cách khác, bắp thịt và sức mạnh của cơ thể được tượng trưng bởi người lính. Sức mạnh tinh thần và trí tuệ minh mẫn sẽ tới cùng với người tu sĩ. Sự kết hợp sẽ gây nên một sức mạnh khó ai chống đỡ.

Xin thưa ngay, *khái niệm tu sĩ-chiến sĩ* này tôi chỉ áp dụng cho khối lãnh đạo của công ty Alsthom Power. Thời đó, tôi chỉ huy vào khoảng 200 giám đốc mọi ngành và mọi lãnh vực. Đối với những cộng sự có vị trí cao và trách nhiệm rộng, tôi thường nghĩ mình có quyền đòi hỏi ở họ nhiều hơn là đối với nhân viên cấp thấp hơn.

Cứ mỗi khi họp và lập chiến lược cho những trận chiến sắp tới, tôi luôn luôn áp dụng một luật chơi đơn giản với cộng sự: Khi ra trận, đừng đòi hỏi xe tăng tàu bò, ngân sách và nhiều thứ khác như những điều kiện tiên quyết. Lãnh đạo sẽ hỗ trợ vì lãnh đạo cũng là tu sĩ-chiến sĩ, nhưng trước hết bạn hãy vào trận như một tu sĩ-chiến sĩ. Hy sinh trước rồi đòi hỏi sau, tin vào những giá trị của công ty mình như một tu sĩ tin vào đạo giáo của họ, và cùng một lúc tiến quân lên như là một chiến sĩ dũng cảm và biến báo.

Tôi nói với họ nếu đánh trận như một nhà tu không tập trung hay một người lính mập ú và chậm chạp thì e rằng sẽ không bao

giờ thắng. Phải gầy nhưng chắc thịt, vì gầy ở đây là gầy như một lực sĩ lập kỷ lục. Kinh nghiệm cho thấy là trong chiến trận, khi không có đủ dụng cụ và phương tiện trong tay thì người ta mới tận dụng khả năng sáng tạo của mình. Giống như người chiến sĩ ra trận mà đã bị tước mất súng đạn, chỉ có dao găm trong tay. Vào đúng lúc đó, người lính xui xẻo sẽ có một bộ óc biến báo, những phản ứng của anh sẽ nhanh như chớp mắt, và sẽ chế ra đủ mọi mẹo để thoát nạn, thậm chí thắng thế.

Tôi không ngờ triết lý *moine-soldat* đã động viên tối đa hàng ngũ lãnh đạo của mình. Với hai khẩu hiệu văn hóa đơn thuần, toàn thể 25.000 nhân viên đã chia sẻ những trận chiến hãi hùng về việc tranh thủ vị trí hàng đầu thế giới. Thua có thắng có. Nhưng khi thua không tiếc vì đã chiến đấu hết mình, khi thắng thì chỉ giữ khiêm tốn cốt dành nghị lực và năng lượng cho trận chiến sắp tới. Từ một công ty lem nhem tạp nham, có quá nhiều quốc tịch, văn hóa, ngôn ngữ, quyền lợi, bằng cấp khác nhau, tôi không ngờ chỉ 9 tháng sau khi tôi nhậm chức, công ty đã có một văn hóa nhất quán liên kết những người không có gì giống nhau.

Ngay tại những năm đó tôi không ý thức được rằng mình đã làm được một việc rất khó thực hiện. Nhưng sau này, khi cả ông Chủ Tịch công ty mẹ và cá nhân tôi đều đã về hưu và gặp lại nhau, tôi rất cảm động khi ông khẳng định rằng chính tôi, không ai khác, đã đưa công ty vào một vòng xoáy đạo đức, năng động, tích cực và hiệu quả. Và cũng mãi về sau này tôi mới đo được sức mạnh vô biên của văn hóa trong việc tái cấu trúc khi làm cố vấn cho nhiều doanh nghiệp trong nước cũng như nước ngoài.

Văn hóa thực sự là một bàn tay vô hình uy quyền và hùng mạnh. Nó tới nhanh như gió thổi, ép như sóng tràn để mọi người phải chấp nhận một nguyên lý chung, một cách hoạt động giống nhau, và một phong cách thuần nhất. Nó có sức tự kiểm soát tuyệt vời.

Nó tiết kiệm công sức cho những cuộc bàn cãi giáo điều vô ích như thường thấy trong nhiều công ty, khi nhân viên thiếu thiện chí núp sau những sự dẫn lý thấp kém, những kiểu viện cớ vô căn cứ để rút cục đạt được mục tiêu tồi bại hoặc vụ lợi cỏn con. Khi gió văn hóa đã thổi thì lãnh đạo chỉ còn một việc duy nhất là làm gương, chính mình áp dụng văn hóa chung một cách nhiệt tình, rồi sau đó đi ủy lạo và khuyến khích nhân viên.

Tôi không có lời khuyên nào khác cho những lãnh đạo tương lai đang đọc những trang này, rằng muốn thành công trong việc tái cấu trúc thì hãy bắt đầu sớm một cuộc cách mạng văn hóa. Vẽ lại sơ đồ tổ chức sẽ không đưa đến đâu nếu công việc của công ty không theo một văn hóa nhất quán. Thưởng, phạt, hoặc kỷ luật nhân viên cũng sẽ không hiệu quả nếu không chiếu theo một nếp sống dựa trên một văn hóa doanh nghiệp trong sáng và rõ ràng. Một triệu quy trình cũng không thay thế được một nền văn hóa tốt và tích cực.

Tôi thiết nghĩ văn hóa "*nice and professional*" và cách lãnh đạo theo hướng "*moine-soldat*" là một ví dụ nên theo, nhưng tôi nhìn nhận rằng có lẽ còn nhiều cách làm khác. Tuy nhiên dù theo cách nào, doanh nghiệp cũng phải có văn hóa đặc trưng, nhất quán, và lãnh đạo nào cũng phải là người đi trước áp dụng những nguyên tắc văn hóa đó cho chính bản thân để làm gương. Làm được vậy, tôi tin chắc rằng doanh nghiệp nào cũng thành công sớm hơn dự kiến, chính họ sẽ kinh ngạc trước sức mạnh của văn hóa trong doanh nghiệp của mình.

CHƯƠNG 6

Khám và chữa bệnh trong doanh nghiệp

Consistent poor performance is not primarily a matter of weakness, stupidity, disobedience, or disrespect. It is a matter of miscasting. - Marcus Buckingham
Hiệu quả công việc thường xuyên kém, về bản chất không phải do sự yếu ớt, ngu xuẩn, không tuân thủ hay thiếu tôn trọng. Mà đó là kết quả của việc chọn sai người.

Individual commitment to a group effort – that is what makes a team work, a company work, a society work, a civilization work. - Vince Lombardi
Sự tham gia tích cực của mỗi cá nhân vào việc làm của nhóm, chính là yếu tố giúp cho nhóm đạt kết quả, doanh nghiệp đạt kết quả, xã hội đạt kết quả, cả nền văn hiến đạt kết quả.

Đây là chương có lẽ tôi viết với cảm nhận chủ quan nhất trong sách, nên độc giả hãy lượng thứ. Cũng như một bác sĩ, việc khám, chẩn đoán và chữa bệnh tùy thuộc rất nhiều vào cảm nhận của người khám bệnh. Tôi không biết gì về y khoa, nhưng tôi nghe nói các bác sĩ giỏi đều không ngại kêu gọi sự

đóng góp của linh tính khi họ xem những kết quả xét nghiệm, hình ảnh chụp chiếu...

Người Việt ta thường nghĩ trên đời, người may mắn là người gặp được y bác sĩ tốt. Và quả thực như vậy, tôi có khá nhiều bạn gặp những trường hợp minh họa điều này một cách rõ rệt. Chỉ mỗi chuyện đau bụng hơi khác thường hay nhức đầu thôi mà người thiếu may mắn có thể nằm bệnh viện khá lâu, thậm chí còn xui xẻo hơn nữa nếu bác sĩ không chẩn đoán đúng bệnh, song nếu gặp bác sĩ giỏi thì việc chữa trị thường nhanh và gọn.

Về quản trị cũng vậy. Cũng từng ấy triệu chứng và mỗi lãnh đạo doanh nghiệp nhìn theo một kiểu. Đôi khi căn bệnh lù lù trước mắt mà không thấy. Một phần là do họ có thành kiến trước về vấn đề, có cảm nhận sai về nhân sự dưới quyền họ. Một phần do chính họ là vấn đề, nhưng họ không chịu nhìn nhận hoặc chủ quan nên không thấy. Nhưng cũng một phần là do họ có những thói quen làm việc khó lòng đưa họ tới sự chẩn đoán chính xác, và tất nhiên sau đó việc "chữa bệnh" khá gian nan. Tôi thường được thấy nhiều "bác sĩ" đã học quản trị qua lý thuyết giáo điều, đến khi vào trường hợp cụ thể thì không lý giải được. Nếu không dựng lên một chục biểu đồ, lập ra một chục thông số mong sao tìm ra được căn bệnh, thì cuối cùng không những họ mơ hồ về bản chất của bệnh mà còn tự đưa mình vào một tình huống phức tạp hơn. Tôi xin nói ngay, cái nguy trong quản trị, và là yếu tố khác hẳn với y khoa, là hơn 95% "bác sĩ quản trị" đi theo phái giáo điều, khi không chữa được thì nói rằng bệnh rất khó chữa. Họ luôn luôn bị vướng phải hai thông số mà họ không biết đo hoặc không quan tâm: đó là động lực của nhân viên và mức tương tác giữa các cá nhân và các đội làm việc trong công ty. Thậm chí có nhiều nhà quản trị còn không cho những thông số đó là quan trọng.

Trường hợp rất kinh điển tôi gặp hàng ngày là các công ty than phiền rằng họ đã bổ nhiệm nhà tư vấn người nước ngoài, nhưng vẫn không giải quyết được vấn đề. Mỗi đội tư vấn không ít hơn bốn, năm thành viên, số đông trẻ tuổi, từ nước ngoài tới bằng máy bay hạng thương gia, ở khách sạn năm sao và sau ba tuần lễ luẩn quẩn trong công ty của bạn, họ hứa sẽ trở lại, vì theo họ "vấn đề cực kỳ phức tạp!". Và sau ba, bốn hồi làm việc như vậy, tốn hơn cả triệu đô-la, họ khẳng định là công ty phải làm đủ các thủ tục để đo: đo KPI, thiết lập OGSM, kiểm tra BSC... Họ làm loãng vấn đề và dù vô tình hay cố ý, họ nhử doanh nghiệp mướn họ tư vấn. Số đông các doanh nghiệp trong trường hợp này là nạn nhân của chính mình. Bởi vì, đến mức đó rồi mà họ vẫn mù quáng không nhìn thấy sự thật rõ mồn một: các tư vấn viên quá trẻ tuổi (nên chọn tư vấn viên có hơn 20 năm quản trị thực sự), chưa có nhiều trải nghiệm quản trị, dù họ có thể có kinh nghiệm về việc dùng các phần mềm. Ngay sếp của họ nhiều khi cũng chưa bao giờ có kinh nghiệm quản trị thực sự. Và thế là họ giống hệt kiểu bác sĩ chưa gặp bệnh nhân lần nào, chưa kịp nghe tim đập, đo huyết áp người bệnh đã bắt người ta đi thử máu tổng thể, chụp scanner trước khi khám.

Nhìn một cách tổng quát, việc khám bệnh doanh nghiệp là việc khó, bởi:

- Quản trị là môn mới xuất hiện được vài chục năm trở lại đây nên chưa thực sự bước vào thời kỳ mà mọi chuyên gia đồng nhất và chia sẻ kinh nghiệm rộng rãi.
- Quản trị một doanh nghiệp là đo và tăng cường sức khỏe cho một tập thể.
- Bệnh doanh nghiệp không có vi-rút hay vi khuẩn. Tất nhiên thuốc cũng không có.
- Bệnh nhân trong kinh doanh hay nói dối – nói dối với nhà tư vấn đã đành, nói dối với nhân viên, dối lòng ngay cả với chính mình.

- Trước khi có những triệu chứng tài chính thảm hại, bệnh của doanh nghiệp trước hết là một loại bệnh tâm thần, bác sĩ doanh nghiệp tha hồ đoán mò.

- Bên quản trị không may mắn như bên y khoa, không có một thầy thuốc huyền thoại như Hyppocrates, với cái tên đã gắn vào lời tuyên thệ của tất cả bác sĩ mới ra trường. Hyppocrates tượng trưng cho đạo đức trong việc hành nghề y, cho sự tận tụy vị tha, còn bên thương trường thì nói đến đạo đức vị tha, ai nghe cũng cười!

Thực ra, đối với những ai từng quản trị nhiều năm nhiều loại doanh nghiệp khác nhau tại nhiều nước khác nhau, việc đoán bệnh công ty không khó đến thế, vì may mắn thay là những bệnh quản trị ít hơn số bệnh của ngành y rất nhiều. Vi-rút bên quản trị ít hơn 10 đơn vị trong khi bên y khoa có hàng trăm, hàng ngàn. Những "bác sĩ doanh nghiệp" nào có một cặp mắt lão luyện thì chỉ cần liếc mắt vào công ty, đọc báo cáo hàng năm và đi chơi, tham quan công ty một buổi chiều là biết tìm đâu ra con vi trùng làm rối cả công ty rồi.

Cái khó trong căn bệnh của doanh nghiệp nằm ở chỗ chữa trị: khi biết rõ bệnh tình rồi thì lại không có thuốc. Y khoa có thuốc kháng sinh, thuốc điều hòa nhịp tim, huyết áp... *Doanh nghiệp không có thuốc để uống, do đó rất cần sự tham gia của người có kinh nghiệm quản trị thực sự*. Trong những trang tới, tôi sẽ kể ra một số chứng bệnh tôi thường gặp và gợi ý giải pháp. Tôi sẽ dành riêng một chương khác của sách để nói về những căn bệnh liên quan đến lãnh đạo, những lỗi về quản trị.

Bệnh 1: Thiếu động lực

Trong các bệnh ở doanh nghiệp thì bệnh này phổ biến nhất. Chẳng ai lại không có một hay nhiều giai đoạn trong cuộc đời nghề nghiệp thấy mình mất động lực, dù nhiều hay ít.

Bệnh này nhẹ hay nặng tùy theo gốc của bệnh. Bệnh rất phổ biến, không công ty hay nhóm làm việc nào tránh khỏi, có lúc nhất thời, có lúc thường trực. Bệnh có rất nhiều nguyên do khác nhau. Có thể liên quan đến sếp, thiếu tầm, kém khả năng, tính tình độc đoán, quan liêu, tự cao tự đại, cầm giữ thông tin không truyền thông và chia rẽ để cai trị. Loại sếp này thường nhận người dốt hơn mình để xây hệ thống tự bảo vệ, và chính những kẻ mới này sẽ làm cho động lực của đội, nhóm xuống cấp. Trường hợp này cần có sự can thiệp mạnh, thậm chí có thể là một cuộc giải phẫu.

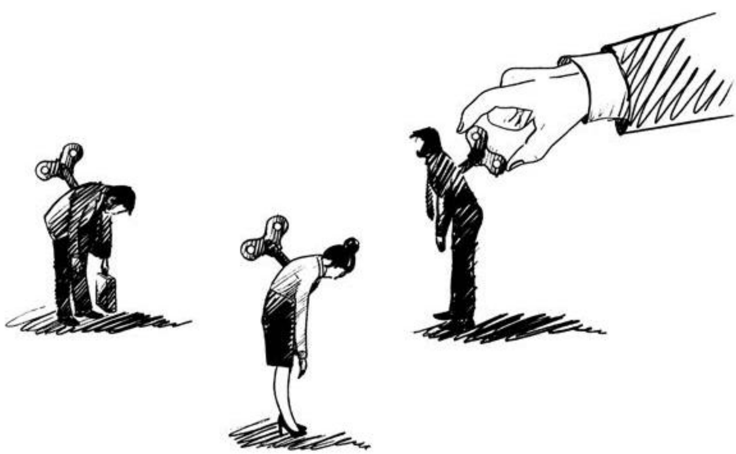
Bệnh thiếu động lực cũng có thể liên quan đến một cá nhân nào đó, đang có những vấn đề gia đình hoặc sức khỏe... Trường hợp này quá đơn giản, công ty phải lắng nghe người này giãi bày để hiểu thực chất của sự mất động lực, tạm thời hay kéo dài, rồi lấy quyết định điều chỉnh. Ít khi cần giải phẫu trong trường hợp này, mà đôi khi chỉ cần một sự cảm thông.

Bệnh có thể do một sự bất công gây ra. Trong trường hợp này, nếu sự bất công quá lộ liễu thì phải điều chỉnh. Nhưng nếu chỉ bất công nhẹ thì công ty nên lấy thái độ khẳng định không có chuyện bất công, rồi xem sự tình ra sao. Phải cho nhân viên hiểu rõ rằng sếp nào cũng có thể có những ý kiến chủ quan – những ý kiến này không nhất thiết cố tình để ưu đãi hoặc phạt một nhân viên, mà chỉ là một sự đánh giá dưới một góc cạnh riêng. Thường thường chuyện bất công sẽ tự điều chỉnh với thời gian. Cái bẫy cho các sếp là cứ khăng khăng tự bào chữa là mình *công bằng*, một thái độ yếu kém! Đây là lỗi quản trị thông thường.

Sự thiếu động lực có thể do nhân viên thiếu chí hướng hoặc thiếu dụng cụ làm việc, hoặc không được đoái hoài tới, hoặc không nhận được chỉ thị và hướng dẫn rõ ràng từ sếp. Đây là trường hợp khó xử, vì nếu trong một đội có nhiều người cùng thiếu động lực,

có nghĩa là chính ông “sếp con” thiếu khả năng rồi đấy. Sếp lớn có bổn phận hỏi kỹ lý do trước khi quyết định thuyên chuyển nhân sự, kể cả chuyển ông “sếp con” nếu không điều chỉnh được tình hình.

Thiếu động lực cũng có thể xảy ra khi nhóm làm việc đông quá. Trường hợp này rất phổ biến. Qua thời gian, nhân sự bao giờ cũng dần dần được tăng cường. Những nhân viên hết việc ít khi nào thú nhận mình đang ngồi không. Khi đội quá đông thì không còn ai trong đội biết rõ phận sự của mình. Ba, bốn người cùng làm một việc, rồi không người nào làm việc cho đâu ra đấy. Cái nguy trong tình huống này là ít khi nào lãnh đạo lại công nhận sự thừa thãi nhân sự: do sĩ diện, họ thường khoe có đông nhân viên. Ở vị trí của mình, họ không biết và cũng không muốn biết là “chỉ thừa vài nhân viên thì đã tổn hại gì tới công ty?” Thực ra, hiện tượng này thường xảy ra ở tất cả các đội - nhóm, do đó sự thừa thãi nhân sự có khả năng lên tới mấy chục đơn vị chứ không chỉ một số ít. Thử tưởng tượng, nếu không có những người thừa, biết đâu có thể dành



số lương của họ để tăng thêm lương cho nhân viên nhiệt tình. *Vòng xoáy đạo đức hay vô đạo đức đến đây là một sự lựa chọn.* Riêng tôi luôn luôn chọn hướng cấu trúc đội thiếu nhân viên, và tôi khuyên bạn làm như tôi. Đối với tôi, những nhân viên thật bận việc luôn luôn thỏa mãn trong công việc, vì đơn giản chẳng có ai trong đội tranh việc của ai. Và tôi cũng tin rằng nhân viên được công nhận sẽ có năng lượng bằng hai, ba người. Họ ôm đồm thêm một tí vì đội nhóm thiếu người sẽ hơn tình trạng đội quá đông người mà thiếu động lực làm việc.

Bệnh thiếu động lực phải được coi là trầm trọng khi số đông nhân viên ở trong tình trạng làm việc cho xong, hay than thở với đồng nghiệp, trách cứ sếp, tránh việc khó thậm chí cả việc dễ, chỉ bám lấy chuyện thường nhật để gọi là cho có việc, hết sức tránh tương tác với đồng nghiệp, việc nào cũng làm chậm nhất có thể, rồi đến khi ngay cả sếp trực tiếp của họ cũng bị lây triệu chứng thì chuyện đã trầm trọng lắm.

Bệnh thiếu động lực lại nguy hiểm ở chỗ chính nó là nguồn gốc gây ra nhiều thứ bệnh khác nếu lãnh đạo không cảnh giác. Trước hết là hệ thống truyền thông "vỉa hè" sẽ phổ biến, các tin tức sẽ chạy rầm rộ trong công ty. Thế rồi, theo thế cuộc, sẽ sinh ra bệnh "bè phái", rồi cả bệnh "sex trong doanh nghiệp". Nguy hiểm hơn nữa là tình trạng báo cáo sai, làm không xong việc, sự đòi thêm nhân viên để nuôi dưỡng một hiện tượng mới là bè phái. Có nghĩa bệnh thiếu động lực, tuy rất "hiền" lúc ban đầu, nhưng sẽ làm cho công ty thoái hóa và từ trạng thái đạo đức "dương" dần dần chuyển sang "âm".

Bệnh 2: Làm không xong việc

Ở đây, phải hiểu "không xong việc" là không lý luận và thực hiện trong mọi trường hợp có thể. Nhân viên nào chỉ nghĩ đến trả lời

đơn thuần những câu hỏi do công việc đặt ra trực tiếp thì đã tự giam trí óc và động lực của mình trong sự hạn hẹp đó. Trong mọi vấn đề, bao nhiêu chuyện có thể xảy ra, một ngàn lý do liên quan đến kỹ thuật, lịch trình, tổ chức, chi phí cần được xem xét. Một nhân viên đúng nghĩa sẽ tự đặt thêm những giả định quanh vấn đề chính. Và tự mình, vừa đưa câu hỏi, vừa giải đáp, cho đến khi nào tất cả những câu hỏi đặt ra tìm được giải đáp thì mới coi là xong việc. Lý do cho sự "không xong việc" tùy thuộc nhiều về văn hóa công ty (tôn vinh sự biến báo của mỗi cá nhân), phong cách lãnh đạo (bó buộc nhân viên trong quy trình và kỷ luật), và tất nhiên về khả năng của mỗi cá nhân trong nhân viên. Công ty nào không cảnh giác về bệnh "không làm xong việc" hay "không làm việc kỹ lưỡng", một ngày kia sẽ gặp rủi ro, vì đơn giản, *chỉ khi nào làm việc kỹ lưỡng thì mới nhìn thấy rủi ro đang đe dọa dự án hay cả công ty*. Và nếu bạn là sếp thì công việc của bạn sẽ vô cùng vất vả vì bạn sẽ phải truy ra những trường hợp âm này. Truy xong, bạn còn phải thương lượng và buộc nhân viên chấp nhận sự việc: đây là một tình huống khó xử! Bằng không chẳng mấy chốc công ty của bạn sẽ vấp phải sự phê phán chua cay từ khách hàng. Một số doanh nghiệp chuyên về xây dựng đều biết rằng sự cố trong công trường thường xảy ra khi nhân sự chểnh mảng và làm việc không kỹ lưỡng.

Bệnh 3: Sự rối ren trong công ty

Phần lớn những rối ren trong công ty có thể tới từ ba lý do:

- Có những phần tử gây rối để trục lợi. Sự gây rối có thể mang nhiều tính chất: ví dụ đặt ra những vấn đề về công bình đối xử với nhân viên, những chuyện liên quan đến công đoàn, những sự xích mích giữa các phần tử đối lập từ lâu mà sếp không dẹp nổi.

- Do sự cố (ví dụ dàn giáo bị đổ, hồ sơ bị mất, cháy, lụt, nhân viên gặp sự cố cá nhân...)

- Những tin đồn tuy thất thiệt nhưng lại dễ tin.

Để giải quyết nhanh chóng các vấn đề này, người lãnh đạo phải sớm truyền thông rộng rãi, trung thực, giải thích thuyết phục. Thực ra, gốc của những vấn đề rối ren là do khả năng lãnh đạo thấp không ý thức tầm quan trọng của một cơ chế truyền thông chính thức và đều đặn. Rất nhiều khi, chính những người lãnh đạo kém còn chủ trương không truyền thông hoặc áp chế truyền thông một cách chủ quan và cá nhân. Đến khi cần truyền thông trung thực thì không ai tin vào lãnh đạo nữa, và từ đó nhiều vấn đề quản trị sẽ đặt ra, mà lãnh đạo sẽ không nhận được sự hỗ trợ.

Bệnh 4: Không truyền thông, thiếu thông tin

Trong bất cứ tập thể nào, các thành viên đều có nhu cầu truyền thông cao. Thiếu tin tức, thì tập thể sẽ mất tính gắn bó đoàn kết, bởi một lý do quá dễ hiểu: mỗi cá nhân đều có một cách nhìn hiện tại và tương lai khác nhau. Trước mọi vấn đề, các thành viên đều lý luận khác nhau, đưa dẫn những lý do không đồng nhất, và tất nhiên có những mong đợi hoàn toàn khác. Một tập thể không "một lòng" và phân tán, không những yếu mà còn không có khả năng giải quyết vấn đề, vì giải quyết cách nào chăng nữa cũng sẽ gây mâu thuẫn nội bộ.

Văn hóa và truyền thông là hai cột trụ của doanh nghiệp. Văn hóa sai và truyền thông không trung thực sẽ đưa doanh nghiệp nhanh chóng rơi vào tình huống sóng gió dưới áp lực của sự cạnh tranh nội bộ và thị trường. Đối với những công ty có mặt trên sàn chứng khoán, chuyện này còn trầm trọng hơn vì cổ đông ở ngoài sẽ nhanh chóng nghi ngờ có vấn đề gì bên trong và sẽ bán cổ phiếu. Cổ phiếu sẽ xuống giá và khó lòng được khôi phục về mức cũ. Đây là một mất mát lớn cho doanh nghiệp và cổ đông. Mất mát về giá trị công ty đã đành, nhưng cả về uy tín lâu dài: đây mới là mối nguy thật sự.

Bệnh 5: Bè phái

Hiện tượng bè phái rất đáng sợ trong doanh nghiệp. Nếu chỉ có bè phái lộ diện thì dẹp loạn còn tương đối dễ, bởi đối tượng còn có thể nhận thấy, những lý luận của họ còn có thể phản biện và cuối cùng giải pháp "phẫu thuật" luôn luôn sẵn có. Còn với bè phái vô hình, mọi việc khó khăn hơn rất nhiều. Ví dụ như có những nhóm nhân viên vẫn biểu quyết theo một chiều hướng nào đó, nhưng ngờ đâu họ lại có một đũa thần chỉ huy và áp chế họ ngấm ngầm, khiến người lãnh đạo không hay biết gì. Nói chung, hiện tượng bè phái chỉ có thể nảy mầm trong một nền quản trị yếu kém và quan liêu, nếu không nói là độc đoán! Người lãnh đạo có phong cách "dân chủ" trong doanh nghiệp thường bình dân, gần gũi với nhân viên và cộng sự. Sự gần gũi đó là một hàng rào mạnh mẽ chống lại các bè phái. Vì lẽ, chẳng ai lập bè phái làm gì khi người bạn thân thiết nhất của mình chính là lãnh đạo mình: cần gì thiết lập thêm một nguồn gốc quyền lực khi mình có thể chia sẻ hết với lãnh đạo. Giải pháp của bệnh bè phái là chính lãnh đạo có mối liên hệ mật thiết với từng nhân viên được xây dựng trên tính thẳng thắn, sự giao lưu trực tiếp và thường trực.

Bè phái cũng có thể xuất hiện cùng một lúc với một số quyền lợi mà người lãnh đạo không chia sẻ và giữ riêng trong sự phán đoán chủ quan của mình. Trong trường hợp này, bất cứ một lý luận sai nào của lãnh đạo cũng là một lỗi quản trị rất nặng. Một khi bè phái đã xuất hiện thì ít khi nào có thể giải quyết được toàn diện nếu không phẫu thuật. Giải pháp là cắt "đầu sỏ" của bè phái. Đôi khi phải cắt toàn bộ bè phái mới ổn.

Vừa đây, tôi đã được một tổng giám đốc kể là trong công ty của ông, từ xưa ông vẫn tưởng mình là người điều hành cao cấp nhất, cho đến khi ông bắt được một bằng chứng là cả đội bảo vệ và kiểm tra đều tuân thủ một nhân vật kín đáo ở ngay trong hàng ngũ

lãnh đạo. Chuyện xảy ra khi một nhân viên mới vào làm bảo vệ bị băng đảng đánh đập sưng mặt mày vì không chấp thuận sự chỉ đạo của họ. Rõ ràng đây là bằng chứng có một quyền lực ngầm trong doanh nghiệp. Băng nhóm kiểm soát tất cả hàng vào hàng ra của công ty, họ kiểm soát luôn việc kiểm toán, do đó công ty bị thất thoát rất nhiều hàng hóa mà vẫn không biết là bao nhiêu. Và ông tổng giám đốc cho biết ông đã mất 18 tháng để dẹp "loạn" với sự hỗ trợ của công an, của các camera được đặt mọi nơi và của việc kiểm toán mật song song để kiểm tra. Ông tổng giám đốc ước lượng công ty đã mất trắng hơn 20 tỷ đồng hàng hóa.

Để tránh hiện tượng này, sự có mặt trực tiếp của lãnh đạo trên khắp địa bàn sinh hoạt của công ty là rất cần thiết. Chuyện bè phái chỉ có thể xảy ra khi lãnh đạo lú rú ngồi trong văn phòng đọc báo cáo.

Bệnh 6: "Sex" trong doanh nghiệp

Vấn đề liên quan tới tình yêu, tình dục phổ biến trong doanh nghiệp hơn người ta tưởng. Vào thời trước, khi xã hội toàn cầu "ngoan hơn" thì người ta cũng đã thấy sự tai hại của hiện tượng này rồi. Thử hỏi, bạn đang làm chủ tịch hay tổng giám đốc một công ty, nếu một lãnh đạo to hay nhỏ của một công ty đối thủ cạnh tranh lại bắt bồ với chính cô thư ký mến yêu của bạn thì bạn đang sống trong hiểm nguy rồi. Bạn sắp định tăng vốn? Công ty của bạn sắp ra Đại hội cổ đông với những vấn đề tế nhị? Nhân viên của bạn đang mất động lực? Công ty của bạn vừa mướn được người tốt, một nhân tài? Công ty của bạn đấu giá lần nào cũng đắt hơn đối thủ vài phần trăm? Bạn đừng tìm đâu xa! Phần lớn những bí mật của công ty hay thất thoát qua ngõ *sex*! Không có chuyện trai gái tại vị trí thư ký của bạn thì cũng có tại vị trí các anh phó tổng của bạn. Đó là chưa kể tới những tình huống vô cùng nguy hiểm khi công ty của bạn đang hoạt động trên sàn chứng khoán.

Bất cứ một tiết lộ gì có tính truyền thông sai lệch để chi phối và thao túng thị trường có thể đưa bạn vào tù. Cô thư ký xinh đẹp kia có ý thức nổi tội nội gián không, khi cô thoải mái quan hệ với những người đàn ông trục lợi?

Chuyện *sex* nói cho cùng không khó lý giải. Đời sống ngày nay bắt buộc mọi nhân viên làm việc với nhau 8, 9 tiếng một ngày, trong khi đó họ chỉ gặp vợ hay chồng họ vài ba tiếng. Về lâu về dài chuyện cảm tình biến thành chuyện tình cảm. Chuyện đời đồng nghiệp kể cho nhau trong căn tin dần dần biến thành chuyện riêng họ thủ thỉ với nhau trên chăn gối.

Bạn muốn biết thư ký của mình có "mối" không thì rất đơn giản. Từ một phụ nữ đảm đang không phấn son, bạn bắt đầu thấy cô hay diện quần áo, nhuộm tóc, mua điện thoại đắt tiền, thỉnh thoảng không ngần ngại đi cuốc taxi từ xa tới sở. Thế rồi trên bàn của cô trước kia chỉ có bút với mực nay có thêm lọ nước hoa và cái lược để quên trong ngăn kéo. Trong đó, trước đây chỉ có đồ ăn nay có cả mỹ phẩm, áo quần, nhất là... quần lót, máy sấy tóc. Hình của chồng biến mất trên tủ. Bạn chẳng cần có thêm hiện chứng. Thủ phạm ở ngay trong công ty đấy. Còn nếu không thì bạn phải bố trí lại mọi hồ sơ kẻo đối thủ cạnh tranh có bản photocopy đấy. Tôi đã từng đích thân rà soát tủ của công ty với đội an ninh khi tôi nghi ngờ một số bí mật của công ty được đối thủ cạnh tranh biết quá rõ.

Về phía nhân viên nam, các đồng nghiệp nào có chuyện bồ bịch thì khó chẩn đoán hơn. Thường thường họ hay vắng mặt buổi trưa hoặc về sớm buổi chiều. Họ nói là đi nhậu nhưng họ không rủ bạn cùng đi nữa như xưa kia. Thế rồi các hóa đơn mời khách cơm trưa càng ngày càng có nhiều hiện tượng "chỉ có hai người ăn" thay vì bốn hay năm. Trong ngăn kéo của họ luôn luôn sẵn một món có thể làm quà cho phụ nữ. Và khi đi đám cưới hoặc bất cứ đình đám

gì thì sự hiện diện của bà vợ càng ngày càng hiếm. Thỉnh thoảng, công ty được chứng kiến cảnh vợ cả đánh ghen vợ bé trong công ty, ở bất cứ cấp nào.

Nhưng sự khủng hoảng lớn nhất thường xẩy ra khi các mối quan hệ tình cảm trong công ty bỗng nhiên không "ôn hòa" nữa. Cặp uyên ương chán nhau và "ly dị", từ đó có những sự thù hằn và tránh né vô hình, ảnh hưởng nhiều tới việc làm hàng ngày. Ở vị trí lãnh đạo bạn sẽ không trông thấy gì hết, tuy nhiên bạn bắt đầu thấy phản ứng của các cộng sự với nhau hơi khác thường, có sự xa lạ thay vì gần gũi ấm áp, có những mâu thuẫn không giải mã được. Bạn ạ, chết đấy! Bạn mà không "phẫu thuật" thì chuyện sẽ kéo dài, đôi khi còn có sự hiểu lầm liên quan đến chính bản thân bạn, dù bạn chẳng ăn giải rút gì. Nhưng nếu "phẫu thuật" thì "phẫu thuật" ai và vì lý do gì? Khó lắm bạn ạ, vì bạn phải tìm lý do nghề nghiệp để "phẫu thuật". Rồi đồng nghiệp sẽ bàn ra tán vào.

Tại nhiều quốc gia Latinh (Pháp, Ý, Tây Ban Nha, các nước Trung Nam Mỹ...) tình yêu được xem như là một tiêu chuẩn biết hưởng cuộc sống nên có ai bị bắt gặp quả tang bồ bịch thì cũng chẳng sao. Chuyện *sex* trong các công ty Latinh là chuyện thường. Thậm chí không ai quan tâm đến những cặp tình nhân công khai, cho dù cả hai đều có gia đình. Chỉ có những nước Anglo-Saxon như Anh, Mỹ, Canada, thì chuyện trai gái mới bị xem như một vi phạm không thể xem thường! Ở bên Ý (nước Latinh) đã có lần một ông tổng giám đốc bắt quả tang cộng sự đang vui vẻ với chính cô thư ký của ông, dưới ngay bàn làm việc của ông. Vì đi hụt chuyến bay nên ông quay về công ty rồi bắt quả tang cô thư ký rủ bồ vào phòng tổng giám đốc hú hí. Có lẽ cô nghĩ rằng còn có ai vào phòng này để kiểm soát khi chính sếp của cô đang ngồi yên trên phi cơ! Khi ra tòa, tòa cho rằng chuyện đó bình thường, chỉ không bình thường ở chỗ là họ quan hệ trong giờ làm việc và "không đúng chỗ". Tội

này thì tòa cũng chỉ phạt tượng trưng rồi khuyên "nên chọn chỗ khác mà sinh hoạt"! Tại những nước Latinh, tổ chức công đoàn rất mạnh và sẵn sàng bênh vực người lao động. Thế là ông tổng giám đốc chỉ còn nước không tăng lương cho cô nhân viên thôi chứ không thể đuổi việc.

Thực ra, những tình huống xã hội kiểu này thì mỗi xã hội một khác, nhìn vấn đề và đánh giá khác nhau. Điều đáng nhớ là bạn phải rất nghiêm ngặt và kỹ lưỡng với chuyện *sex* khi bạn quản trị. Điều này không liên quan gì đến luân lý mà đến tương lai của doanh nghiệp. Bởi lẽ, đơn giản, *sex* chi phối con người ở chỗ yếu đuối nhất, từ đó những nhân viên có chuyện *sex* sẽ không hành xử một cách bình thường trong doanh nghiệp. Đến cả chuyện vợ chồng chính thức cũng khó lòng chấp nhận trong công ty, do sự liên hệ ngoài vòng kiểm soát của doanh nghiệp. Trừ khi công ty to rộng và các chức vụ của vợ hay chồng chỉ liên quan đến kỹ thuật hoặc marketing thì mới dễ chấp nhận. Vì khi họ còn yêu nhau thì không sao, nhưng nếu mối liên hệ vợ chồng của họ giãn ra, nhất là do lỗi của một đồng nghiệp khác quá quyến rũ thì doanh nghiệp sẽ điêu đứng. Không chỉ họ bê trễ công việc, còn vô vàn những chuyện bàn tán từ các đồng nghiệp khác. Tôi có cô em họ làm việc trong một công ty nhỏ ở TP.HCM. Chồng của cô léng phéng với một bạn ngồi chung phòng với bà vợ. Thảm cảnh đã kéo dài 2 năm làm rối loạn công ty và chỉ chấm dứt cùng với lá đơn ly dị và từ giã công ty từ một trong 3 kịch sĩ.

Bệnh 7: Thiếu óc sáng tạo, óc cùn

Tôi đã đi thăm khá nhiều doanh nghiệp, nhất là ngoài nước. Điều mà tôi thấy ấn tượng nhất là sự mâu thuẫn giữa những ý kiến của các doanh nghiệp đối với óc sáng tạo, cùng với khả năng tổ chức và vận động để làm cho sự sáng tạo được phát huy. Nói một cách

khác, hầu hết các doanh nghiệp đều nhìn nhận óc sáng tạo là vô cùng quan trọng để doanh nghiệp trường tồn, họ đều hiểu được rằng nếu công ty không sáng chế ra sản phẩm mới hoặc phương pháp sản xuất mới, hoặc kiểu phân phối hàng hóa mới... thì doanh nghiệp sẽ dần dần mất vị trí cho một doanh nghiệp khác năng động hơn. Chuyện buồn cười là đằng sau sự nhìn nhận tầm quan trọng của óc sáng tạo đó, mọi tầng lớp lãnh đạo của rất nhiều doanh nghiệp làm đủ mọi chuyện để ngăn cản óc sáng tạo và đi ngược lại lợi ích chung. Thứ nhất các sếp bắt nhóm sáng tạo phải làm việc theo những quy trình vô cùng gò bó, về chi phí, về cách quản lý sáng tạo, về vai trò của mỗi người trong đội sáng tạo... Và khi nhìn kỹ cách tổ chức doanh nghiệp để sáng tạo, người ta chỉ có thể đánh giá một câu: thế này thì không bao giờ sáng tạo ra cái gì. Đó là phần nổi của việc chống sáng tạo. Phần chìm mới khó tìm hơn. Nào là tổng giám đốc và kế toán rất ghét việc chi phí về sáng tạo cứ lên cao mà không thấy kết quả đâu trong việc sáng tạo. Nào là các đội bên cạnh rất ghen tị việc làm hơi nghệ sĩ của các đồng nghiệp bên sáng tạo, chê họ từ 18 tháng trời rồi mà chưa thấy sáng với tạo ra cái gì hay ho. Rồi đến lượt các đội sản xuất rất sợ những sản phẩm mới, vì hễ mới là cả công ty sẽ phải vận động để sản phẩm mới đáp ứng hoàn toàn với những nhu cầu và những đòi hỏi của thị trường về chất lượng, hình thù... Phản ứng của khối sản xuất cũng đúng vì mỗi khi sản phẩm mới ra đời là trong nhiều tháng, bao nhiêu chuyện nhức đầu xảy ra do phản ứng của thị trường, chê bai có, moi móc khuyết điểm cũng có.

Không biết bạn có nhớ mỗi khi một phiên bản iPhone mới ra đời là cả thế giới đổ vào chỉ trích, có ký giả còn nói rằng nếu bẻ chiếc iPhone làm đôi hoặc nhúng chìm iPhone xuống dưới nước hoặc ném chiếc iPhone xuống đất từ lầu 5 thì iPhone không chạy

nữa. Bao nhiêu chuyện nhức nhối khiến biết bao lãnh đạo của công ty đau đầu trong suốt thời kỳ đưa sản phẩm mới ra thị trường. Phải thông cảm cho các lãnh đạo doanh nghiệp, họ rất ngán những thời kỳ đưa sản phẩm mới ra thị trường. Có lẽ cũng không cần nói dài dòng về các thế hệ Windows của Microsoft. Mỗi lần Windows ra một hệ mới là cả công ty Microsoft điên đầu cùng với hàng triệu khách hàng sử dụng phần mềm này.

Nhiều doanh nghiệp nổi tiếng khuyến khích óc sáng tạo bằng cách đặt đội sáng tạo ngay dưới quyền của tổng giám đốc, đây hẳn là một ưu đãi có khả năng khuyến khích thật. Tuy nhiên, cách làm việc đó vẫn chưa giải quyết một vấn đề khó nắm bắt hơn nhiều: làm sao lôi cuốn toàn bộ doanh nghiệp cùng nhau hợp lực để sáng chế sản phẩm mới! Sự thật là óc sáng tạo có thể nảy sinh từ bất cứ nơi nào trong doanh nghiệp, do đó việc giao cho một đội đặc trách không hẳn là giải pháp hay. Vấn đề sáng tạo xứng đáng được xem xét kỹ hơn, nhưng ngay tại đây, chúng ta cứ nên biết rằng số đông doanh nghiệp chết đi do không có đủ khả năng làm mới sản phẩm hay có sản phẩm mới. Bệnh "thiếu óc sáng tạo" là một bệnh rất phổ biến và luôn luôn bị xem như không gấp gáp gì. Một công ty đang bán nhiều, lời nhiều thì làm sao thuyết phục họ là họ sắp chết? Đó là trường hợp điển hình của công ty Nokia, chỉ trong hai đến ba năm, họ đã từ một công ty hàng đầu thế giới với 40% thị phần sập xuống rất mau lẹ. Và nay không những họ đã bị mua rẻ, mà có lẽ cái tên lừng lẫy "Nokia" ngày nào cũng sẽ biến tích. Chu kỳ sống chết thời nay càng ngày càng ngắn, óc sáng tạo càng ngày càng cần được mở rộng để phong phú và thực tiễn hơn. Và, nói chung chưa ai nắm được thực sự bí quyết để chế tạo ra đều đều những sản phẩm mới, không những để tồn tại mà còn để loại đối thủ cạnh tranh khỏi thị trường.

Bệnh 8: Làm việc của người khác mà không làm việc của mình

Tôi thường gặp nhiều công ty thoái hóa theo năm theo tháng để rồi một ngày kia, nhân viên không những không làm việc theo vị trí và chức năng của mình, mà còn làm thay chức năng và vị trí của người khác. Chuyện này thường xảy ra khi một doanh nghiệp lớn tái cấu trúc lại, từ chiều ngang sang chiều dọc hay ngược lại. Và khi có sự tái cấu trúc như vậy, các đội với nhiều chức năng được gửi vào trong một đơn vị với chức năng mới. Khi đó, không ai để ý rằng các thành viên trong đội cũ cứ thế tiếp tục làm việc cũ của mình như chưa bao giờ có tái cấu trúc.

Ví dụ, trong những năm tôi làm việc trong những siêu tập đoàn, tôi đã gặp rất nhiều đội "*tự*" làm kế toán. Khi toàn công ty cấu trúc lại, lãnh đạo đã quyết định giao trọn việc kế toán cho một đội mới. Nhưng các đội "tàn quân kế toàn" vẫn còn rục rịch hoạt động. Điều buồn cười là thay vì dẹp từ từ những tàn quân, doanh nghiệp lại để cho căn bệnh "chồng chéo" tiếp tục mạnh hơn, bởi: một là vì không có gì tốt hơn chính trong đội tiếp tục nắm vững kế toán của mình; hai là vì đội thay thế việc kế toán chưa hiểu mô tê gì công việc mới, do đó không những họ không chủ động công việc mà còn toại nguyện với sự hỗ trợ đắc lực của tàn quân trong đội cũ. Thế là đội cũ không nhả mồi, đội mới không muốn bắt mồi, rút cục cả doanh nghiệp không ai biết chuyện này, thấy mọi chuyện đều chạy đều nên không có lý do đặc biệt để quan tâm. Nhưng một ngày kia, chỉ cần một đồng nghiệp ốm bệnh, một người khác cùng đi vắng là chuyện có khả năng lộ diện, lúc đó công ty không còn giải pháp nào khác là điều chỉnh một cách mạnh bạo. Từ kế toán sang thiết kế hoặc nhân sự, câu chuyện cũng tương tự.

Trong những tập đoàn siêu lớn, chuyện "làm việc của người khác" lại càng phổ biến hơn nữa. Trong đó có việc PR. Mỗi khối lớn

trong doanh nghiệp có một tờ nội san riêng, tờ nào cũng ca tụng công đức của ông sếp trực tiếp. Tôi từng biết một công ty có hơn một chục nội san. Vì doanh nghiệp làm việc trên 60 quốc gia nên mỗi đơn vị lẻ tại một quốc gia cảm thấy việc có nội san là cần thiết.

Tái cấu trúc doanh nghiệp không phải là điều dễ, bãi bỏ hoặc giải nhiệm các đơn vị làm việc song song trên cùng một chức năng rất khó, do tính "chính trị" của việc tái cấu trúc. Một bài học mà tôi đã trải nghiệm trong việc tái cấu trúc là những nhân viên chống đối ban lãnh đạo luôn luôn là quản lý cấp trung. Những người này luôn chống đối sự thay đổi, vì chính những thay đổi này sẽ có khả năng làm họ mất một phần quyền thế. Thật ra lý do sâu sắc nhất khiến có nhiều đội làm việc của người khác mà không phải của mình là do chính các quản lý cấp trung tự coi mình là vua. Mà vua thì phải có nội các, tức có nhân sự, kế toán, PR, pháp lý bên cạnh, bất chấp việc toàn doanh nghiệp đã có những người chuyên môn để chuyên trách.

Tôi sẽ có dịp trở lại những vấn đề mà các lãnh đạo cấp trung đặt ra cho công ty của họ. Vô số và muôn màu, tôi có thể khẳng định như thế sau vài chục năm trải nghiệm.

Bệnh 9: Làm việc riêng, văn phòng riêng, business riêng...

Người ta nhận thấy rất đông nhân viên làm chuyện riêng trong giờ làm việc. Chuyện này lại càng xảy ra thường hơn tại các văn phòng, nơi mà nhân viên đã có sẵn laptop, điện thoại bàn. Và nếu một số nhân viên cùng làm một việc riêng đó, tạm gọi là việc "cá nhân chung", thì đôi khi ngay những buổi họp trong doanh nghiệp cũng là để làm việc riêng.

Những cá nhân lo việc riêng rất dễ truy. Họ chăm chú im lặng nhưng khi có người lạ hoặc chính sếp đột ngột vào phòng là nhân viên không giấu được vẻ bối rối. Việc đầu tiên là họ liếc mắt lên

màn hình của laptop xem những hình ảnh ở trên đó có thể làm sếp nghi ngờ gì không. Tay họ tìm nút bấm để màn hình trở về trang gốc trong khi họ vẫn tiếp chuyện. Khỏi cần phải truy thêm, chỉ từng này dấu hiệu cũng đủ để kết luận rằng họ đang làm việc riêng.

Một tình huống khác làm cho việc truy rất dễ là khi doanh nghiệp dọn phòng, thậm chí dọn luôn cả văn phòng. Nhân viên tranh nhau những chỗ quay lưng vào tường, hoặc sếp lớn nhỏ tranh nhau phòng làm việc riêng.

Triết lý quản trị của tôi là trong mọi trường hợp, khó lòng kiểm soát tất cả việc làm cá nhân của tất cả nhân viên. Tôi kiểm soát nhân sự bằng một cách hoàn toàn khác. Bao giờ tôi cũng cấu trúc để các đội làm việc thiếu người. Rồi tôi đưa vào doanh nghiệp văn hóa "*việc gì cũng phải triển khai ngay*". Kiểm soát việc triển khai ngay rất dễ, bạn chỉ cần cầm bất cứ thư từ gì từ ngoài công ty tới tay bạn, rồi xuống các phòng ban không báo trước để bàn luận với đội phụ trách. Chỉ trong vài giây đồng hồ bạn sẽ truy ra ngay xem việc đã được triển khai chưa.

Thường thường, tôi không coi trọng "tội làm việc riêng" nhưng sẽ không bao giờ tôi để cho nó trở thành thói quen và mang tính hệ thống.

Bệnh 10: Tham nhũng, "bòn mót"

Bệnh tham nhũng thường xuất hiện tại các nơi có giao dịch. Bệnh này cũng rất khó triệt, tuy nhiên trong việc quản trị hàng ngày doanh nghiệp vẫn có thể bắt nhân viên làm việc theo đúng quy trình để tránh tất cả những sự lạm dụng. Ví dụ: Thứ nhất là khi có giao dịch, không nhân viên nào được làm việc bằng điện thoại đơn thuần. Luôn luôn phải có sự xác nhận bằng văn bản qua email với bản sao bắt buộc cho sếp trên trực tiếp và sếp trên một cấp nữa, cho các đội tài chính, đấu thầu, mua hàng. Thêm vào đó, luôn luôn

có một bản cho CEO. Tất nhiên CEO không có thì giờ xem hết tất cả văn bản tới tay mình, nhưng các nhân viên đều phải biết là CEO có bản sao. Những triệu chứng tham nhũng thường thấy là một việc đơn giản lại tốn nhiều thì giờ giao dịch, nhân viên giao dịch lại hay phải di chuyển ra ngoài công ty, các thư và văn bản không mạch lạc thẳng "ruột ngựa" mà chứa nhiều lắt léo khó giải thích. Người có kinh nghiệm ngửi thấy "mùi tham nhũng" ngay tức khắc, tuy nhiên để triệt hạ bệnh thì phải có bằng chứng, một việc thực sự khó làm.

Khi ở cương vị CEO, tôi không lưu giữ thư từ theo dự án (vì việc này đã có đội phụ trách làm rồi) mà theo danh bạ tên nhân viên. Khi có chút nghi ngờ, tôi xem lại thư của một nhân viên gửi ra bên ngoài, những văn bản nhân viên đã gửi, xong bất thình lình tôi vào phòng họ để "trao đổi chơi". Nhân viên trung chính sẽ rất vui được đón tiếp CEO, những người kia sẽ khó giấu vẻ lúng túng. Thế rồi tôi bắt đầu đặt những câu hỏi kiểu "tại sao?": tại sao giá trong dự án này lại cao thấp khác mấy lần trước, tại sao làm cầu kỳ thế trong khi có thể làm đơn giản hơn... Tuy nhiên phương pháp này hay bất cứ phương pháp nào khác không thể triệt bệnh tận gốc, mà chỉ làm giảm vấn đề thôi.

Trong những đội có tham nhũng và "ăn mót", bao giờ thành viên cũng đùm bọc nhau sốt sắng hơn bình thường, và khi bạn hỏi nhân viên thấp, sếp trên của họ hay trả lời hộ. Bảo kê và chống lưng cho nhau là triệu chứng của một doanh nghiệp có tham nhũng.

Nói thì hơi mơ hồ, nhưng chỉ văn hóa doanh nghiệp cùng với đồng lương cao mới mong đủ sức xử lý vấn đề tham nhũng, vì nói cho cùng, làm thế nào để có thể kiểm soát sau lưng mỗi nhân viên?

Có một trường hợp khá đặc biệt do chính một CEO kể cho tôi. Đó là chính cô thư ký của anh mắc bệnh tham nhũng nặng. Các nhân viên, thậm chí cả những phụ tá của anh đều rất sợ cô ta vì một lý do rất đơn giản: cô làm cho người chung quanh tưởng lầm rằng

cô là người yêu của CEO, là cục vàng, là em cưng... nên cái gì "ổng" cũng kể cho cô nghe, và cái gì cô cũng kể cho "ổng" nghe. Thế là trong công ty ai cũng sợ cô. Từ đó cô bắt đầu tống tiền. Chuyện này lại làm tôi nhớ chuyện một người thân tín của tổng thống ở một nước Đông Nam Á cạnh chúng ta. Cứ mỗi khi một công ty nước ngoài xin yết kiến tổng thống thì bà chỉ xin có 10 ngàn đô-la thôi, còn nếu muốn gặp gấp thì phải biết điều mà nhân con số lên.

Bệnh 11: Dọa nạt và bạo lực ngầm trong doanh nghiệp

Trong một tập đoàn bán nước ngọt giải khát mà tôi từng cộng tác, tôi đã nghe chuyện từ chính miệng CEO rằng trong một thời kỳ đen tối, doanh nghiệp đã phát hiện ra một đường dây xã hội đen ngay trong nhóm bảo vệ. Những nhân viên mới vào để tăng cường bảo vệ đều bị chi phối, đe dọa và đôi khi bị "hành quyết" dã man. Tất nhiên công ty không tìm ra bằng chứng gì trước khi có một vụ ăn cắp khổng lồ ở trong công ty. Khi phát hiện sự vụ thì đã muộn. Nhưng công ty đã hiểu được rằng ngay những chiếc tivi nội bộ đặt ở mọi góc công ty, trong thang máy, ngoài khuôn viên đều chưa có đủ khả năng để kiểm soát hết.

Thật không có gì thay thế được mắt người. Theo kinh nghiệm của tôi, người quản lý nên đi "kinh lý" khắp công ty một cách thật bất ngờ, đặt những câu hỏi bất ngờ và mở to tai và mắt để nhận xét xem có bất cứ một triệu chứng gì thiếu "lô gíc" không. Chưa bao giờ tôi đi kinh lý mà không tìm ra một vài triệu chứng kỳ lạ, những mâu thuẫn hoặc xung đột giữa các nhân viên, những chuyện bè đảng cùng đồng lõa. Số lớn xảy ra vô tình, nhưng cũng có những vụ đụng độ đáng ghi nhớ, đã được giấu nhẹm kỹ lưỡng. Chính vì chuyện giấu nhẹm thành công mà các nhân viên bất chính mới nảy ý kiến lập bè đảng lấy bạo lực làm dụng cụ để áp chế các nhân viên khác. Bạn ạ, không bao giờ được để một uy quyền nào khác

xuất hiện trong tập thể của mình, nếu không, thế nào một ngày kia sẽ có sự cố xảy ra mà bạn không đủ khả năng để xử lý.

Bệnh 12: Phá việc làm của đồng đội

Chuyện phá đồng đội là một chuyện thường gặp, nhưng lại khó truy do tính đa dạng của sự phá phách. Khi một nhân viên phá việc làm của đồng đội, thông thường không ai thấy hiện tượng gì. Ở địa vị người quản trị, bạn đừng nên coi thường chuyện này, vì sau này, nếu cả hai nhân viên vẫn tồn tại trong công ty, không sớm thì muộn họ lại tiếp tục "chí chóe". Và khi họ đã lên chức rồi thì tầm "chí chóe" sẽ làm tổn hại đến công ty, ít nhất đến sự "an sinh" hàng ngày. Tôi khuyên bạn nên giải quyết tận gốc vấn đề. Đừng bao giờ nghĩ phải xử lý công bằng, mà hãy giữ lại người mình cần và có cùng văn hóa với mình, rồi chia tay người kia, bất chấp lỗi thuộc về ai. Công ty không phải nơi để chứa những mâu thuẫn lâu dài.

Bệnh 13: Bao vây sếp

Vào năm 1977, tôi được chứng kiến một cuộc bao vây tuyệt hảo của ông Tổng Thư Ký doanh nghiệp đối với chính ông CEO của mình. Vốn vị CEO hay đi vắng (ông này thích du lịch), gã Tổng Thư Ký đã khởi đầu công cuộc o bế bằng cách đặt ngay tại văn phòng CEO một cô thư ký là thuộc hạ chung thủy của mình. Bất cứ ai xin vào gặp CEO, cô này đều khuyên hãy gặp ông Tổng Thư Ký trước, vì ông này sẽ tư vấn những cao kiến để khi vào gặp CEO sẽ gặt hái kết quả. Và tất nhiên, sự việc diễn ra đúng như dự báo.

Thế rồi bất cứ ai vào gặp CEO và đi ra cũng được cô thư ký khuyên nên gặp lại ông Tổng Thư Ký để cảm ơn và giữ cảm tình. Dần dà vị CEO thấy ông kia luôn luôn cùng chung tư duy và chiến lược, nên từ đó, ông đặt hết tin tưởng vào sự phán đoán của Tổng Thư Ký. Năm tháng trôi qua, chuyện gì cũng phải qua Tổng Thư Ký

để ông này lọc và hướng dẫn, nên khi CEO vắng mặt thì Tổng Thư Ký quyết định trọn.

Hiện tượng bị bao vây rất dễ xuất hiện đối với những CEO hời hợt và xa đời sống hàng ngày của doanh nghiệp. Tất nhiên trong nhiều năm ông CEO sẽ thấy rất thoải mái khi có một Tổng Thư Ký làm việc đắc lực như vậy. Tuy nhiên, khi có khủng hoảng lớn lên đến tai Hội Đồng Quản Trị, không sớm thì muộn, Hội Đồng sẽ phải mời ông Tổng Thư Ký lên giải trình chi tiết trong khi ông CEO trình bày vấn đề thiếu mạch lạc. Bạn thử đoán xem chuyện gì sẽ xảy ra? CEO sẽ nhường chỗ luôn cho ông Tổng Thư Ký!

Bệnh 14: Lạm dụng chi phí

Lạm dụng chi phí là lỗi phổ biến, thường được thấy ở bậc lãnh đạo cao cấp trong doanh nghiệp mà không nhân viên nào dám kiểm soát. Cái thói thích "ăn cơm đại gia" rất tốn kém. Hơi một tí thì tiếp tân, hễ có khách từ xa thì lại một bữa thật đặc biệt với rượu ngon hảo hạng. Có rất nhiều trường hợp như thế. Năm 1977, tôi được chứng kiến một ông Tổng Giám Đốc mời mọc mỗi ngày tại các tiệm cơm 3 sao ở Paris (Pháp). Sau một thời gian ngắn, ông này khoe là "không có tiệm cơm cao cấp nào mà vợ chồng tôi chưa tới thưởng thức". Đã có tội lại còn khoe!

Tại Việt Nam, tôi từng đi ăn khá nhiều tiệc đãi rất phí phạm. Không những khách mời đã quá đông mà khi gọi món thì chỉ toàn đặc sản. Người ta thường để ý cô thư ký của sếp ngồi một bên, đợi tiệc tàn. Cô có nhiệm vụ thanh toán bữa tiệc thay sếp. Đôi khi khách ăn xong còn đòi hát karaoke tới quá nửa đêm, chi phí tất nhiên cũng vui vẻ tăng theo.

Về mặt quản trị, tôi nhìn nhận là những cuộc ăn uống vui vẻ có khả năng thực sự thắt chặt tình hữu nghị giữa các đối tác, nhưng riêng mình, tôi không nghĩ phải đón tiếp khách nhiệt tình đến thế.

Ngày nay, phong cách tiếp tân đang bắt đầu thay đổi vì đơn giản, không công ty nào chấp nhận chi phí quá cao về tiếp tân nữa.

Ở Pháp và một số nước Tây Âu lại có một loại lạm dụng chi phí kiểu khác – chi phí máy bay. Các ông sếp cứ gọi điện thoại cho nhau xong là quyết định đi thăm nhau. Mà nào các ông có chịu đi vé hạng thương gia, điều mà quy trình bắt buộc. Dù các công ty đều cấm đi vé hạng nhất (*First Class*) nhưng các ông đã bố trí từ lâu những thói quen mà nhân viên bán vé phải thuộc. Các ông "ăn gian" đủ kiểu: nào là giá vé hạng nhất được chia ra thành nhiều vé hạng thương gia để qua mắt kiểm toán, nào là đổ thừa hãng hàng không đã hủy chuyến nên phải lấy vé giờ chót với hãng khác, mà họ chỉ còn một chỗ ở hạng nhất. Và đến cuối năm sếp khoe với vợ con là năm nay đã phải đi công cán khá nhiều, tuy nhiên cũng gom góp được một tài khoản *bonus* hơn "500.000 miles". Chỉ riêng chỗ này cũng sẽ cho phép ông đài thọ một chuyến cho cả gia đình ông đi nghỉ mát tại Bermuda hay Bali. Không lợi lộc gì thoát tay các ông sếp loại này.

Chuyện quà cáp thì lại càng cho phép lạm dụng dễ dàng. Một phái đoàn cao cấp tới thăm, thế là một lãnh đạo nẩy ra ý tặng quà, công ty cố tình mua thừa quà để rồi chỗ thừa lại được chuyển về nhà lãnh đạo.

Bệnh 15: Trốn việc, lười

Bệnh lười và trốn việc có đặc điểm là rất phổ biến, khó truy và khó bị phạt. Làm sao khiển trách một nhân viên viện cớ "Em phải xong việc bên tài chính nhờ, rồi em sẽ vào việc của anh ngay"! Chẳng lẽ đi kiểm tra? Nhưng thực ra, nếu muốn quản trị tốt thì lãnh đạo phải thực sự kiểm tra vì tội nói dối trong công ty không thể bỏ qua! Ở địa vị sếp trực tiếp hay sếp trên cao chăng nữa, đều nên truy tiếp, nhưng với cách nói nhẹ nhàng, ví dụ "Để anh bảo bên tài chính ưu

tiên anh"...Ở trong doanh nghiệp, bất cứ việc gì cũng phải kiểm chứng, vì một lý do đơn giản: nhân viên rất dễ "nhờn", và thường hay thử sếp trước khi trốn việc.

Một loại khác khá phổ biến là đẩy việc sang một đơn vị cũng liên quan đến vấn đề (vì có vấn đề nào không liên quan đến nhiều đơn vị đâu?): "Vâng, em sẽ vào việc ngay sau khi đi Hàn Quốc về. Trong khi chờ đợi, ở đội hành chính có cô Hằng rất thạo việc này, mỗi lần giao cho cô ấy là việc xong ngay". Hoặc, nếu mạnh miệng hơn thì nói với sếp: "Anh nên giao việc này cho đội ở lầu 4. Họ quản lý trực tiếp đấy, em mà vào việc, trên đó sẽ gây chuyện với em".

Một ngàn lý do đều nghe chính đáng và bùi tai. Khi làm sếp, bạn phải cẩn thận, vì loại người này luôn luôn có sẵn cách để đẩy việc cho người khác. Cũng vì những lý do đó tôi khuyên bạn nên tập trung trên người mà mình đã chọn. Một trong những cách để thử người là bạn hẹn nhân viên họp vào lúc 6g30 sáng hoặc sau 19 giờ rồi xem họ phản ứng ra sao. Người lười sẽ nhăn nhó khi có đề nghị dậy sớm về khuya.



Dù sao, tôi vẫn phải cảnh báo: không nên dồn quá nhiều việc cho những nhân viên "dễ nghe lời". Những nhân viên này thường không biết từ chối việc, sợ bị mang tiếng là dốt hoặc lười. Cũng vì vậy mà họ bị lợi dụng, và thường có gấp ba số việc của người khác. Có bao nhiêu việc chăng nữa họ cũng không từ chối. Nhưng sau đó, họ sẽ cố gắng quá sức chịu đựng và hậu quả là về lâu về dài họ sẽ thấy công ty bất công với mình. Điều này xảy ra thì lỗi là ở nơi bạn! Bạn có bổn phận phải che chở những "thân lừa ôm việc". Những nhân viên "gian manh" luôn luôn tìm cách sống bên cạnh những con lừa ôm đồm này để đổ việc.

Bệnh 16: Tìm nạn nhân trước khi nhận nhiệm vụ, và mưu đồ mướn người đông

Có những người rất nguy hiểm cho công ty, chỉ nhận việc khi nó dính líu tới nhiều nhân viên cùng làm chung nhóm. Và ngay từ lúc khởi công thì con "ác thú" này đã chọn nạn nhân để đề phòng sẵn nếu chẳng may việc không đạt mục tiêu. Ngay lúc công việc đang diễn ra tốt đẹp, họ đã miệt thị đồng nghiệp: "Anh ấy hơi chậm, rồi anh ấy lâu lâu lại lạc đề.." Cách xử sự như vậy là bắt đầu tiêm vào sếp những lời than phiền rằng trong đội có phần tử không cùng trình độ.

Những người kiểu này còn có một chiến thuật khác đáng chú ý: họ xin thêm việc, sau đó xin thêm người. Thế là họ thắng thế trên hai điểm: xin việc thêm chứng tỏ tính năng động, nhưng chính việc xin người thêm mới là ý đồ thật sự của họ, vì càng thêm người, đội của họ càng đông và họ càng dễ lên chức. Trước những loại người này, bạn chớ nên để bị mắc lừa. Riêng tôi luôn phản ứng bằng cách dồn những người này vào chính bẫy của họ: "Sở dĩ anh giao việc này cho riêng em là vì biết chỉ cá nhân em mới có đủ khả năng. Anh muốn em bỏ hết mọi việc đang làm và tập trung vào việc này. Anh

không muốn em chia việc cho ai, vì tính bảo mật của công việc". Nhân viên này sẽ đổ thừa là đang có quá nhiều việc phải làm xong, nhưng bạn hãy cứng rắn không cho lối thoát, và hỏi rõ: "Em đang làm những việc gì, cho anh biết chi tiết?"... Rồi mọi chuyện từ đó sẽ được công khai hết!

Bệnh 17: In danh thiếp giả mạo, tự ý ký tên trên thư

Nhân viên kiểu này không nguy hiểm lắm, nhưng có thể gây ra nhiều hiểu lầm ngoài công ty. Họ thường in lén danh thiếp để tăng chức tước cho mình, rồi đôi khi dùng *letterhead* của công ty để viết thư lén ra ngoài và ký tên với những chức vụ thổi phồng. Hồi tôi làm việc bên Pháp, có rất đông nhân viên cho in danh thiếp với những chức vụ được dịch sang tiếng Anh. Vốn bên Anh, nhân viên nào cũng là *manager*, vì hễ quản lý bất cứ cái gì thì họ cũng đang là *manager* rồi... Bên Hoa Kỳ, bất cứ kiểu trưởng phòng nào cũng được gọi là *Vice-President*, vì hễ đại diện công ty thì có thể được gọi là *Vice-President*. Danh thiếp của những người này được họ phát liên tục cho bất cứ ai ở ngoài công ty, nhưng lại được giấu bí mật với chính công ty của mình. Thực ra, các đối tác bên ngoài cũng khó mắc lừa, vì thông thường họ sẽ hỏi thêm chi tiết, như "Anh chia trách nhiệm với ông giám đốc kia như thế nào? Anh có bao nhiêu nhân viên? Việc quản lý của anh giới hạn ở chỗ nào?"...

Chúng ta cũng phải học phong cách hỏi kỹ đó! Mỗi khi nhận được một danh thiếp, chúng ta nên hỏi một cách thật chuyên nghiệp những chi tiết được đăng trên thẻ: *À, anh học ở Columbia University, vậy anh có học toán với bác học Schweitzer không? Trong công ty, nhiệm vụ của anh có gồm cả các dự án BOT không? Khi thương thuyết xong hợp đồng, anh có được ủy quyền chốt và ký hợp đồng không? Văn phòng của anh ở tại ba nước Canada, Hoa Kỳ*

và Anh, vậy anh thường làm việc ở đâu? Tên thư ký của anh là gì để thư ký bên tôi làm việc cùng?… "Ai là ai" là một việc rất quan trọng khi kinh doanh.

Bệnh 18: Bất tuân

Bất tuân không phải là bệnh nhỏ, và cũng không dễ chữa. Bệnh không đơn giản như bạn tưởng đâu vì những trường hợp bất tuân có những lý do phức tạp mà Tổng Giám Đốc khó lòng phân giải. Ví dụ như công ty đang làm việc bên Indonesia hay Thái Lan. Giám Đốc của công ty bên đó làm việc rất hiệu quả, ký hợp đồng rất bộn, công ty phồn thịnh và nhân viên làm việc vui vẻ. Với tư cách Tổng Giám Đốc, bạn muốn sang Thái Lan thăm khách hàng và tiện thể thăm luôn vài nhân vật quan trọng cho các mối kinh doanh của công ty. Anh Giám Đốc chỉ cho bạn gặp vài người, mà bạn đoán không phải là nhân vật chủ chốt. Quá bức xúc vì chỉ được gặp những nhân vật xoàng, bạn sẽ làm gì? Nếu bạn hỏi anh Giám Đốc tại sao không gặp người này người nọ thì câu trả lời sẵn là "họ đang đi vắng, không liên lạc được". Bạn hẹn chuyến sau, rồi chuyến sau nữa, cuối cùng bạn hiểu rõ ràng có sự bất tuân từ anh Giám Đốc của mình. Lý do có thể là tham nhũng, nhưng bạn không chứng minh được. Cái khó trong tình huống nói trên là nếu bạn thay anh Giám Đốc bằng một người khác thì hai chuyện có thể xảy ra: Một là anh Giám Đốc mới không làm được việc như anh trước. Hai là nếu anh Giám Đốc mới cũng là tay cừ, thì hiện tượng bất tuân có khả năng lặp lại!

Những trường hợp bất tuân rất nhiều và đa dạng, nhưng khi có sự bất tuân, lỗi là chính ở bạn đã tin tưởng quá vào nhân viên mà đánh giá sai, hoặc đã ủy quyền nhiều quá, hoặc đã không theo dõi mọi việc sát cánh, nhất là những việc chiến lược. Và đôi khi sự bất

tuân sẽ mang lại những tình huống mà công ty và chính bạn phải chịu trách nhiệm. Trách nhiệm của bạn là chuyện then chốt, và cũng vì vậy mà bạn phải thay thế người bất tuân trong mọi trường hợp để tránh hậu họa.

Bệnh 19: Bảo mật kém

Có một chuyện xảy ra rất thường tại Việt Nam là nhân viên và cấp trên không quan tâm đến việc bảo mật, thậm chí còn vô tình phổ biến bí mật một cách rộng rãi. Trường hợp cố ý cũng không ít!

Hãy lấy ví dụ của một công trường xây dựng vừa bị sự cố tai nạn dẫn tới tử vong. Suốt ngày hôm đó hàng trăm nhân viên của công ty viết email cho nhau, gửi cho họ hàng thân thuộc, cứ như muốn mọi người biết rằng họ nắm vững thông tin lắm. Rồi họ còn đua nhau phân giải trách nhiệm, nào là Giám Đốc công trường lúc đó vắng mặt vì lý do không chính đáng, nào là Trưởng ban an ninh công trường đang bận chuyện cá nhân… Nếu ở nước ngoài, công an điều tra chỉ cần tước tất cả laptop và smartphone của một số nhân viên là tìm ra những lý do thực của sự cố, không cần tới tận nơi xảy ra sự cố để điều tra!

Một ví dụ khác, rất phổ biến: Một công ty họp bàn về chiến lược, hoặc ban điều hành họp về một sản phẩm mới sắp tung ra thị trường. Họp xong, các văn bản được chuẩn bị cho buổi họp nằm la liệt trong phòng họp và chờ được ném vào sọt rác… Chỉ cần nhặt giấy ở sọt rác là biết hết các bí mật của công ty. Tại Châu Âu, đã có lần một ký giả hóm hỉnh viết một bài báo để đời! Ông kể rằng một chiều tối nọ, ông đi moi sọt rác của một công ty tư vấn nổi tiếng. Xong đâu đó ông khai thác đống giấy rác để đoán ra tất cả những bí mật mà công ty giữ. Chuyện thật thuyết phục vì công ty tư vấn đã phải xin lỗi bao nhiêu khách hàng do sự công khai bí mật của

họ. Chung quy chỉ vì đã không có quy trình kiểm tra rác do chính mình thải ra!

Một ví dụ khác: Khi nhân viên rời bỏ công ty, hồ sơ IT của nhân viên này vẫn tồn tại, địa chỉ email trong công ty không bị xóa. Cả ba, bốn năm sau, nhân viên này vẫn nhận được email về chuyện công ty, những quyết định của ban điều hành, thông tin nội bộ… Điều này thật đáng ngại, nếu chúng ta để ý rằng nhiều nhân viên rời công ty thường sang làm việc với đối thủ cạnh tranh…

Tất nhiên, những tình huống như vậy quá nguy hiểm, chỉ nói lên sự kém ý thức về tầm quan trọng của việc bảo mật. Ở nước ngoài, các công ty đều có chính sách bảo mật nghiêm túc. Và khi nhân viên vào một công ty, đôi khi họ còn phải cam kết là sau khi mãn nhiệm, họ sẽ không được làm việc với các công ty cạnh tranh trong vòng 3 năm hay nhiều hơn.

Do thị trường công việc tại Việt Nam khá năng động, nhất là với cấp trung, nhân viên rời bỏ công ty khá sớm, đôi khi chỉ sau sáu tháng làm việc, do đó việc bảo mật càng khó khăn hơn.

Bệnh 20: Chính sách về rủi ro và công nợ

Đây là một bệnh nặng trong rất đông công ty của người Việt, không riêng gì trong nước mà cả ở nước ngoài. Việc đánh giá rủi ro rất ít khi được thực hiện, và nếu có cũng chỉ như làm lấy lệ thôi, chứ rủi ro gì rồi cũng quyết định ôm vào thân. Trong đó, loại rủi ro thường bị đánh giá sai là công nợ. Nợ trong các công ty Việt Nam luôn luôn cao. Thêm vào đó, ít khi nào có sự đánh giá việc hoàn nợ một cách khách quan. Tôi thường nghe câu: “Rồi họ sẽ trả mình nợ mà!”. Thành thử các công ty Việt đi từ thiếu ý thức sang cố tình lạc quan, rồi cuối cùng đưa ra những quyết định phạm quyền lợi của cổ đông. Với lỗi cuối này, tại nhiều quốc gia, có khả năng Tổng Giám Đốc phải vào tù.

Trong suốt đời làm việc của mình, tôi đã trông thấy quá nhiều hậu quả do sự đánh giá sai rủi ro, cùng với tính lạc quan không giải thích được và không thể chấp nhận được. Hậu quả thì quá rõ. Không sớm thì muộn, công ty sẽ giải thể! Trong đời mình, tôi đã chứng kiến ít nhất vài chục cuộc giải thể như thế.

Bệnh 21: Tính tạm bợ

Bệnh này cũng khá phổ thông. Không biết bao nhiêu lần tôi đã được nghe nhân viên mọi cấp bảo nhau: "Thôi, em cứ làm như vầy hôm nay đi, ngày mai ta tính lại..." Và tất nhiên việc hôm nay cũng xong, tuy nhiên chỉ vài hôm sau, những rắc rối xung quanh sẽ trở lại, thậm chí còn gay go hơn những hôm trước.

Khi làm Tổng Giám Đốc, bạn hãy quan tâm sát sườn những nhân vật quá "hóm hỉnh" này. Vấn đề nào họ cũng có giải pháp tức khắc, nhưng cuối cùng không giải quyết tận gốc mà đôi khi còn làm cho nó phức tạp thêm. Tôi biết trường hợp của một nhân viên vừa gây một số lỗi không thể chấp nhận được trên nguyên tắc và theo quy trình. Tuy nhiên thay vì bị khiển trách, nhân viên này lại được khen thưởng vì sếp cho rằng khen thưởng cả đội sẽ làm cho mọi người vui vẻ tiếp tục làm việc. Nếu chọn mục tiêu rất ngắn hạn là vui vẻ trong công việc thì lý luận như vậy không sai, tuy nhiên nếu chỉ vài hôm sau nhân viên này lặp lại lỗi thì giải quyết ra sao?

Tôi có lời khuyên là khi công ty có những nhân vật có tính tạm bợ, bạn phải chia tay với họ sớm, vì nếu không, nhân viên các cấp sẽ nhận thức sai rằng bạn không quan tâm mấy đến các nguyên tắc làm việc và các quy trình. Ngoài ra, không doanh nghiệp nào có thể tồn tại lâu với những hành động tạm bợ, vì đơn giản, làm như vậy không mang tính chuyên nghiệp và khả năng cạnh tranh sẽ yếu đi mỗi ngày.

Bệnh 22: Vô trách nhiệm với tập thể

Tập thể ở đây không phải là tổng số nhân viên trong công ty mà là xã hội bên ngoài. Sự vô trách nhiệm đối với xã hội bên ngoài thể hiện qua rất nhiều triệu chứng. Những ví dụ như ô nhiễm môi trường, lao động trẻ em, bất bình đẳng giữa hai giới, không tôn trọng trật tự công cộng, hút thuốc nơi bị cấm... đều là những hành động thiếu văn hóa, thậm chí thiếu đạo đức. Những nhân viên với một tinh thần bất cần xã hội như thế sẽ có lúc quên mất quyền lợi của doanh nghiệp trả lương cho họ để làm những điều thiếu văn hóa. Tinh thần tự trọng là yếu tố căn bản để bạn có thể đặt tin tưởng vào nhân viên. Bạn không thể nào kiểm soát nhân viên một cách thường trực, nên bắt buộc phải chiếu theo thái độ trách nhiệm của nhân viên để đánh giá con người họ. Tôi đánh giá những người thiếu văn hóa cá nhân là những thành phần nguy hiểm nhất, và tất nhiên doanh nghiệp không nên dung dưỡng họ lâu dài nếu chẳng may có họ trong công ty.

Bệnh 23: Tính cá nhân

Người mang tính cá nhân không có tội tình gì cả. Và ai ai cũng phải lo cho chính mình. Tuy nhiên, khi một doanh nghiệp trả lương thì cũng có quyền chờ đợi từ nhân viên một tinh thần đồng đội, ngoài việc thực hiện mọi bổn phận hoặc nghĩa vụ. Chính tinh thần đồng đội là xi-măng cho quá trình làm việc nhóm và là yếu tố không thể thiếu, để sự tương tác công năng giữa các lớp nhân viên với nhau giúp tăng cường sáng tạo và thực hiện chung những dự án. Tính cá nhân không phải là lỗi nặng, tuy nhiên yếu tố đồng đội lại là quan trọng nhất nếu đội, nhóm muốn thực hiện điều gì phi thường. Chỉ yếu tố này mới cho phép làm việc nhóm một cách vui vẻ và hữu hiệu. Có thể lấy ví dụ về tính cá nhân như một cầu thủ trong đội tuyển bóng đá hoặc bóng chuyền, bóng rổ. Những bộ môn này không thể

chấp chứa một cầu thủ mang tính cá nhân, vì đội chỉ có thể chơi hay nếu tất cả cầu thủ không những hỗ trợ, thậm chí hy sinh cho cả đội, mà còn đoán ý được của nhau để đưa quả bóng tới đồng đội.

Nếu trong công ty bạn chỉ toàn nhân viên có tính cá nhân cao thì có thể tiên đoán kết quả của doanh nghiệp nói chung không xuất sắc. Bệnh cá nhân rất dễ truy. Những bữa cơm trưa hay những buổi họp hành sẽ làm cho những phần tử này lộ tính cá nhân.

* * *

Các bạn ạ, bệnh trong doanh nghiệp rất nhiều, giống như bệnh của con người vậy. Tuy nhiên bệnh con người từ muôn số vi-rút. Thậm chí các vi-rút còn biến đổi thể trạng theo thời gian. Bệnh trong công ty khác ở chỗ nguồn gốc của bệnh phần lớn từ tâm lý và từ tham-sân-si. Gốc của bệnh tương đối ít và bệnh muôn đời sẽ thể hiện dưới một hình trạng mãi mãi giống nhau. Để có được một doanh nghiệp tráng kiện, rất cần một "bác sĩ nhân sự" có tài và hiểu tâm lý con người sâu sắc. Có được một người như thế giống như một tập thể được một bác sĩ đại tài chăm sóc. Bất cứ lúc nào, bất cứ nơi nào trong doanh nghiệp, vị bác sĩ nhân sự này sẽ đo được động lực của mỗi nhân viên. Họ không đo bằng những dấu hiệu bên ngoài hoặc khoa học, nhưng họ sẽ đo bằng linh tính, bằng sự giao tiếp, bằng trải nghiệm và thậm chí, chính "bác sĩ" sẽ còn đi xa hơn thế, giúp mỗi nhân viên tìm được sức khỏe và động lực tinh thần để mang lại hạnh phúc cho chính họ, cho gia đình họ, rồi sau đó mới làm việc có hiệu quả trong không khí hồ hởi yêu đời. Không bệnh nào trong doanh nghiệp mà không được truy ra sớm khi có một "bác sĩ nhân sự" yêu nghề, yêu công ty, yêu nhân viên. Ngày nay, doanh nghiệp văn minh nào cũng có sự hỗ trợ của những "huấn luyện viên". Những người này giúp cho doanh nghiệp kích hoạt

được động lực của nhân viên cũng như chẩn đoán được những bệnh mà nhân viên thường gặp về mặt nghề nghiệp.

Nếu bạn là Chủ Tịch hay Tổng Giám Đốc công ty, hãy lựa chọn một “bác sĩ nhân sự” cao tay nghề, dày trải nghiệm, biết ôn tồn và nhẫn nại lắng tai nghe nhân viên. Làm vậy, bạn sẽ tiết kiệm được hàng triệu tình huống vừa vô lý vừa kỳ quặc. Vì quái ác thay, khi trí tưởng tượng phong phú của con người bắt đầu chế ra những căn bệnh thì lúc đó đã quá muộn để tìm thuốc chữa.



CHƯƠNG 7

Gia nhập và chia tay

Blessed are the hearts that can bend; they shall never be broken. - Albert Camus
Những ai có được trái tim mềm mại thật có phước, vì như vậy khó lòng làm trái tim tan vỡ.

Every day is a new day, and you'll never be able to find happiness if you don't move on. - Carrie Underwood
Mỗi ngày đều là một ngày mới mẻ, nên muốn đạt được hạnh phúc thì phải tiến bước.

Một trong những việc quan trọng nhất cho lãnh đạo doanh nghiệp và cả cho đời sống của nhân viên trong công ty lại là một chuyện thường bị chểnh mảng, bỏ quên nhiều nhất: Đón nhân viên mới gia nhập và tiễn nhân viên cũ ra đi. Thậm chí có rất nhiều lãnh đạo không hiểu rõ tầm quan trọng của việc này. Rất nhiều khi tôi được chứng kiến một sự đón tiếp lạnh nhạt người mới vào, nếu không muốn nói là khinh miệt, nhất là khi nhân viên mới vào doanh nghiệp ở cấp không cao. Cũng như tôi thường chứng kiến những cuộc ra đi rất buồn tủi, y như nhân viên bị hất hủi. Cả hai động thái đều nói lên sự kém quan tâm của doanh nghiệp đối với nhân sự, và tôi xem việc này như sự thiếu ý thức trầm trọng từ lãnh đạo công ty.

Với kinh nghiệm thu góp trong nhiều năm, tôi khẳng định với tất cả lãnh đạo dù cao hay thấp rằng việc tuyển dụng và sa thải nhân sự là hai việc như một, cực kỳ quan trọng trong đời sống doanh nghiệp vì nó có ảnh hưởng lớn đến động lực của từng nhân viên, tất cả mọi nhân viên, chứ không riêng người vừa đi khỏi hoặc chuyển đến công ty, trong suốt thời kỳ hợp tác. Có thể nói chắc chắn rằng sự cộng tác của nhân viên trong những năm làm việc với công ty thành công hay thất bại, tốt hay xấu, hiệu quả hay vô nghĩa, chân thành hay giả dối đều tùy thuộc phần lớn vào cách cư xử từ công ty khi họ được công ty tuyển vào hoặc mời ra. Ngoài hình thức tiếp đón và tiễn đưa, còn phải có hẳn một chính sách thật quy củ.

Điều mới lạ mà tôi khám phá là những sách về quản trị hay quản lý nhân sự hiếm khi, và thật ra tôi chưa bao giờ thấy, viết về đề tài này. Đây là bằng chứng hiển nhiên rằng rất nhiều sách quản trị cũng không mấy hiểu về một trong những nội dung quan trọng của việc quản trị. Bởi lẽ nếu con người không nhận được sự trân trọng, bất chấp trình độ, cấp bậc, trách nhiệm, vị trí, thì doanh nghiệp là gì? Là bộ máy chăng? Có người còn khôi hài, ví số đông doanh nghiệp là một đạo binh vô hồn, mỗi nhân viên là một con số rỗng tuếch. Đáng lẽ trong khi đó phải nhận định rằng doanh nghiệp đúng là đạo binh, nhưng là đạo binh có hồn, có cảm nhận, có tâm tình, có động lực, có óc sáng kiến, có ước mong, tất cả những thứ này sẽ làm cho doanh nghiệp mạnh hay yếu, dễ bị náo động hay có khả năng tự tại và trường tồn.

Tất nhiên, phong cách gia nhập và chia tay hẳn cũng liên quan mật thiết với văn hóa doanh nghiệp. Có rất nhiều doanh nghiệp cũng lễ nghi đón tiếp và chia tay long trọng. Bên Tây Âu, người ta không bao giờ quên làm việc này. Tuy nhiên có khi họ chỉ bày vẽ lễ nghi cho có lệ vậy thôi. Vào lúc gia nhập thì một ông Phó Phòng dẫn dắt 25 nhân viên mới vào công ty “đi một vòng” rồi phát một

câu: “Rất hân hạnh chào đón các bạn, sau này có vấn đề gì thì cứ gọi cho tôi hoặc nói chuyện thẳng với sếp”. Đến khi sắp sa thải luôn một cộng sự thì một ông Phó Giám Đốc cho bày tách chén, rồi tuyên bố: “Công ty đã rất may mắn có anh/chị cộng tác trong nhiều năm, tuy nhiên thể theo yêu cầu/nhu cầu của đôi bên, ngày hôm nay là ngày chia tay giữa chúng ta. Chúng tôi chúc anh/chị may mắn và tin chắc anh/chị sẽ thành công với những tài năng sẵn có”. Rồi mọi người uống vội vã một ngụm trà trước khi chuồn thẳng, không quay lưng chào lại một lời.

Thực sự hành vi đón tiếp và chia tay như thế là chưa hiểu gì về quản trị. Cũng vì tin rằng việc “ra - vào” đáng được quan tâm bậc nhất nên tôi muốn dành hẳn một chương để nói rõ cho bạn nào sắp làm lãnh đạo hiểu tại sao việc lại quan trọng đến thế.

* * *

Xưa kia, vào những năm đầu thập niên 60 của thế kỷ trước, nhà tôi may mắn có ba người giúp việc. Nào phải chúng tôi giàu có gì, nhưng ba người này tới một cách thật ngẫu nhiên, cứ như thượng đế gửi tới. Đó là chị Dung, chị Sáu và Già Sáu!

Bắt đầu là chị Dung. Một hôm cô tôi dẫn chị về nhà, nói chồng chị nghiện ngập và nay chị không đủ sức cáng đáng mức chi tiêu gia đình nên xin cha mẹ tôi cho phép chị giúp việc trong nhà.

Rồi đến chị Sáu, bằng tuổi tôi, và lúc đến nhà tôi thì chị mới 15 tuổi. Chị mới mất cả cha lẫn mẹ. Một người bạn trong gia đình đưa chị tới mong có sự đón tiếp như người trong nhà. Cô bé hồi đó, tôi còn nhớ, khóc sướt mướt có lẽ một phần vì tủi cảnh ngộ, một phần vì sợ.

Còn với Già Sáu thì chuyện ly kỳ hơn nữa. Không biết từ đâu tới, một hôm bà ấy mạnh dạn gõ cửa nhà, mẹ tôi ra mở. Bà xin vào rồi nói thẳng thừng: “Tui vừa mất chồng, không có chỗ nương tựa, tui làm cơm rất ngon, làm được cả cơm Tây, tui không xin một đồng

lương, nguyện làm việc tốt và trung thành. Bà hãy cho tôi vài ngày để thử, rồi bà xem, bà sẽ ưng ý, già này chỉ xin có chỗ nương tựa chứ không xin lương". Mẹ tôi còn phân vân thì cha tôi động lòng nên gật đầu ngay.

Từ đó cả ba ở lại đến khi gia đình chúng tôi đi sống nơi khác. Chị Dung là người Thái Nguyên, miền Bắc; chị Sáu từ Thừa Thiên, miền Trung; còn Già Sáu thì Nam kỳ chính hiệu.

Từ khi có ba "nhân viên" mới trong nhà, mẹ tôi luôn luôn cắt đặt mọi việc thật rõ ràng. Chị Dung thì chợ búa, Già Sáu thì cơm nước, còn chị Sáu thì quét dọn và rửa bát đĩa. Cứ tối tối, ngày nào cũng như ngày nào, cả gia đình ngồi chung chơi với nhau trong phòng khách có cả chị Dung, chị Sáu và Già Sáu.

Mẹ tôi dặn dò chị Dung về các món ăn ngày hôm sau khi đi chợ. Già Sáu luôn luôn gây mâu thuẫn, thường nói mấy món Bắc ăn nhạt miệng, để Già nấu cá kho tộ và canh chua cá lóc cho xem. Còn mẹ tôi thì thích thịt rim hơn, vì bà nghĩ các con không lớn nhanh nếu chỉ ăn cá. Tuy có mâu thuẫn nhưng Già Sáu tối nào cũng khóc vì cảm xúc được tiếp nhận trong gia đình, và tối nào cũng làm cho chị Sáu khóc theo. Già nói rằng chưa bao giờ Già được sống những phút êm đềm hạnh phúc như những buổi tối trong nhà tôi. Không khí đó làm cho Già cảm thấy cuộc đời có thêm ý nghĩa. Còn chị Sáu thì dần dần tự coi là một đứa con thêm trong gia đình. Chỉ có chị Dung thì vẫn có tính sắc mắc, nói ngang nói dọc, một thái độ rất Bắc kỳ. Nhưng vì chúng tôi cũng là người Bắc nên hiểu lắm. "Ruột ngựa" của chị thì chẳng có ẩn ý gì ở trong nhưng miệng thì vẫn nói ngang. Tuy nhiên chị Dung trung thành với gia đình hơn sức tưởng tượng và mẹ tôi coi chị như một người em ruột.

Thế là cả gia đình tôi cộng với ba nhân vật bên ngoài cố sống với lương công chức nhỏ bé của cha tôi. "Có nhiêu xài nhiêu, ai sao tôi vậy", chẳng có một sự băn khoăn nào. Và đến ngày hôm nay, tôi

vẫn gặp lại chị Dung, 40 năm sau. Chị đã gần 80 nhưng vẫn cư xử với tôi một cách thân tình, coi tôi như một người em.

Đến ngày gia đình chúng tôi ra đi, mẹ tôi đã gói ghém cho chị Dung, chị Sáu và Già Sáu mỗi người một gói. Mẹ tôi nói: "Chúng tôi đứt ruột mà phải chia tay. Xin ba người nhận lấy món quà này. Tất cả tài sản chia đều, chúng tôi không có hơn, vì các người cũng cần sự đảm bảo y như chúng tôi trước tương lai bấp bênh. Chúng ta hãy cùng cầu nguyện cho nhau".

* * *

Mãi đến sau này, khi cha mẹ tôi đã khuất, tôi mới gặp lại chị Dung ở Sài Gòn. Lúc ấy đã về hưu sau nhiều năm làm việc, sau một chuỗi năm trải nghiệm về quản trị, tôi bất chợt vỡ ra vài điều. Xa chị năm tôi 17 tuổi, gặp lại chị năm tôi 65 tuổi, khi còn trẻ thì tình người chưa thấm, khi đã cao tuổi thì mới cảm nhận được cái dây liên hệ vô hình nhưng đằm thắm và chặt chẽ giữa những người thân yêu.

Vậy tôi vỡ ra những điều gì?

Cha mẹ tôi cách đây hơn 40 năm đã đón tiếp ba người này như người trong gia đình, ngay từ ngày đầu. Trong nhiều năm, cả ba người đã được đối xử như người trong gia đình chứ không phải nhân viên, càng không phải là "đầy tớ": Chưa bao giờ mối liên hệ chủ tớ đã thể hiện một giây, một phút trong đời sống hàng ngày. Mỗi người một việc, theo đúng khả năng và nguyện vọng của mỗi cá nhân. Nhưng mỗi ngày, mỗi người đều nhận được tín hiệu vô cùng quan trọng rằng họ thực thụ là thành viên của một gia đình êm ấm, buồn vui có nhau.

Và tôi vỡ thêm một chân lý đột phá, nhưng cũng quá đơn giản về cách quản trị nhân sự: Hãy làm cho nhân viên cảm nhận rằng họ là thành viên của gia đình doanh nghiệp, không hơn không kém, mặc mỗi người một việc, mỗi người một vị trí, mỗi cá nhân

một trách nhiệm, nhưng người nào cũng là thành viên quý của đại gia đình!

Từ đó tôi hiểu thêm được rằng sự đón nhận thành viên mới không được làm tùy hứng! Nhất thiết lãnh đạo tối cao phải đích thân, chứ không ủy quyền, nói với nhân viên mới vào công ty, y như mẹ tôi nói ngày nào với chị Dung, chị Sáu và Già Sáu, rằng: "Tôi, là chủ của doanh nghiệp, vui thật sự đón nhận bạn vào gia đình chúng tôi. Tôi, chủ doanh nghiệp biết sở trường và sở đoản của bạn và đề nghị cắt đặt việc và trách nhiệm như thế này với bạn. Tôi, chủ doanh nghiệp, xin long trọng mời bạn cư xử với đồng nghiệp cũng như với cá nhân tôi như trong một gia đình, cũng như họ cư xử với bạn, thẳng thắn, tích cực, phục thiện và nhiệt tình! Có chi cứ nói và đề nghị giải pháp. Có việc khó, chia sẻ và làm việc nhóm. Có thông tin gì vui hay không vui, cứ truyền thông rộng rãi một cách trung thực. Khó khăn trong công việc? Xin hãy cứ chia sẻ và kêu gọi giúp đỡ. Đừng bao giờ giấu giếm, đóng kịch, giả vờ, mà trái lại sống thoải mái với tâm tư thật của mình.

Thêm vào đó tôi xin nói luôn một cách thành thật rằng công ty khó lòng tiến bộ với người ở quá lâu trong công ty, do bản chất của công việc đòi hỏi sự năng động và óc sáng tạo. Do đó, đến ngày đến tháng, ai ai cũng sẽ phải ra đi, kể cả chính tôi. Ngày đó, tôi, với vai trò chủ gia đình sẽ báo cho bạn cả năm trước để bạn chuẩn bị. Bạn chỉ cần nhớ: Không vì vậy mà bạn phải cảm nhận sự hổ tủi. Hãy hiểu cho là ở lại sẽ không cho bạn tiến bộ và phát triển thêm. Bạn sẽ ra đi trong tình thân. Bạn sẽ được mời trong các tiệc tiếp theo y như con cháu trong gia đình, không bao giờ công ty để quên bạn. Có ngày vào thì có ngày chia tay, theo quy luật tự nhiên của hệ thống công việc. Nhưng đã là thành viên của đại gia đình thì là thành viên vĩnh viễn. Đến ngày ra đi, công ty sẽ chuẩn bị hành trang cho bạn từ trước, không những bạn sẽ bỏ một việc có thể đã

chán ngán, mà bạn sẽ được nắm cơ hội mới để tiến theo sở trường mới, trong một thị trường đã biến đổi một cách năng động. Việc chia tay, vào đúng lúc đó sẽ tốt cả cho bạn lẫn cho công ty".

Hiểu như thế, và phát biểu như thế thì việc ra đi mới có ý nghĩa thực sự. Trong một môi trường tự do tư bản thì ra hay vào là chuyện thường nhật, nhưng trong những giờ phút đón nhận và chia tay, người lãnh đạo không được ủy quyền qua quít, vì chính người lãnh đạo là chủ gia đình đó, mà việc tiếp nhận hay tiễn đưa đều phải do người chủ gia đình chủ trì. Ủy quyền qua quít sẽ làm cho nhân viên cảm thấy tủi vì họ sẽ hiểu rằng mình chưa bao giờ được xem hơn một con số đơn thuần không có nhân vị, nói rõ hơn là chủ mướn tớ, và khi ra đi thì họ bị đuổi, chủ đuổi tớ. Đón nhận và chia tay tuy là chuyện bình thường, nhưng làm việc đó phải giữ phong cách và tính nhân văn. Âu cũng là chuyện văn hóa.

Thời gian cộng tác hợp lý

Chuyện ra vào không chỉ có hình thức mà còn chứa hàm một nội dung chiến lược. Không doanh nghiệp nào có thể chất chứa nhân viên cho đến mãn tuổi già! Những công ty tư vấn sẽ chỉ giữ nhân viên 3, 4 năm. Đó là trường hợp công ty đầu của tôi: Sema-Metra International. Bởi lẽ các chuyên viên cao cấp thường không còn nét sáng tạo năng động như ngày mới vào sau 3, 4 năm cộng tác. Như vậy có nghĩa là mỗi năm từ 25 đến 33% số nhân viên phải ra đi và được thay thế! Tôi không biết bạn đọc có ý thức được sự to lớn của tỷ số 25 đến 33% không, nhưng điều đó nghĩa là hễ có một chuyên viên vào chấp chính, thì chỉ 24 tháng sau, công ty đã phải chiêu mộ người thay thế. Tỷ số xoay chuyển nhân viên này rất cao, giống như các hội bóng đá, cứ mỗi sáu tháng lại vào thị trường chuyển nhượng để kiếm cầu thủ mới! Sema-Metra xưa kia có 2.000 chuyên viên. Như vậy nghĩa là mỗi năm, doanh nghiệp

chia tay với sáu hay bảy trăm nhân viên. Thế là mỗi ngày làm việc (5 ngày trong một tuần) doanh nghiệp tiễn 2, 3 người và cũng chào đón cùng con số đó! Nói đến đó thì có lẽ ta mới hình dung được công việc nặng nề như thế nào cho bộ phận nhân sự và cho chủ doanh nghiệp!

Đối với những công ty như Alsthom hay Suez, hai công ty cũ của tôi, nhân viên không ở ngắn như với Sema-Metra. Có một số nhân viên ở lại công ty cả đời, nhưng đó là những nhân viên làm những việc cố định, không bao giờ thay đổi, như Ban hành chính, nhân sự, tài chính, hậu cần… Tuy nhiên số đông sẽ quyết định rời công ty sau một thời gian bình quân từ 5 đến 10 năm. Tỷ số luân chuyển nhân viên cũng trung bình là 15%, tức cứ mỗi 10 nhân viên thì mỗi năm công ty sẽ chia tay với 1, 2 người. Đây vẫn còn là một tỷ số cao. Cứ mỗi năm, Alsthom hay Suez chia tay và đón nhận vào khoảng vài ngàn nhân viên.

Các đơn vị như sáng tạo, đổi mới, thì lại rất cần chia tay với nhân viên sớm hơn nữa, vì nội dung của việc sáng tạo đòi hỏi những trí óc linh động, phóng khoáng. Do đó, hễ nhân viên ở quá lâu thì hiệu năng trong việc sáng tạo và đổi mới của họ sẽ kém đi



theo thời gian. Thường thường các doanh nghiệp không nên giữ người chuyên về sáng tạo quá 2, 3 năm. Có nghĩa là khi họ vừa mới vào công ty, làm quen với mọi người thì cũng đến lúc phải sửa soạn hành trang cho cuộc ra đi của họ.

Ở những hãng hàng không như Air France hay Lufthansa thì tôi không rõ ban nhân sự của họ có chính sách nào, nhưng tôi cũng đoán là các chiêu đãi viên trên phi cơ được hưởng một quy chế đặc biệt. Do đó tôi chưa bao giờ được thấy một cô chiêu đãi viên nào già, hoặc bụng phệ. Có lẽ tỷ số luân chuyển không thể nào đợi thay đổi các cô mỗi 50 năm ròng. Chuyện này lại làm tôi nhớ đến các nghệ sỹ múa tại các phòng trà nổi tiếng như Crazy Horse hay Lido tại Paris. Dám chắc là những người đẹp kinh hồn này được đón tiếp rất nồng hậu khi họ mới 18 tuổi, nhưng lại bị đối đãi hơi lạnh nhạt vào tuổi 25, khi họ bắt đầu có vết nhăn trên trán và một làn mỡ mỏng trên mông.

Tôi cũng được biết nhiều trường hợp luân chuyển nhân viên quá nhanh. Tại một công ty nước uống Việt Nam, tôi được báo cáo rằng nhân viên của họ ngay trong đội tài chính, đáng lẽ là đội phải ổn định nhất trong công ty thì bình quân, nhân viên tự ý ra đi sau 1 năm, nhưng chuyện đáng quan tâm là cũng có khá nhiều người ra đi sau có 6 tháng làm việc. Ra vào như đi chợ, nhưng mỗi nhân viên vẫn cần được nhận một sự đối xử thật ân cần tử tế.

Tóm lại, chất sống trong công ty biến đổi thất thường, thiết tưởng doanh nghiệp nào cũng nên nhìn vấn đề ra vào công ty một cách hệ thống. Và chuyện đón nhận nhân viên mới cũng như chia tay với nhân viên cũ phải có sự quan tâm rất đặc biệt. Những người ở đầu ra sẽ là những phần tử tuyên truyền và quảng cáo vô cùng lợi hại. Tốt hay xấu tùy thuộc vào hình thức của sự đối xử. Mô hình chủ-tớ sẽ làm cho doanh nghiệp mang tiếng xấu. Mô hình "doanh nghiệp là một gia đình" có nhiều triển vọng tốt hơn.

Bà Kathryn, các anh Jacques, Mikael, John, Francois...

Năm 2003, tôi đang là Chủ Tịch Tổng Giám Đốc một doanh nghiệp bên Mã Lai. Tôi có một bà thư ký rất lý tưởng tên là Kathryn, người gốc Hoa, đã đứng tuổi mà vẫn chưa chồng, nói một cách thô lỗ là thuộc trường hợp "gái già xấu không trai nào dòm ngó". Tuy thấp bé, nhưng nhanh nhẹn như bà chỉ có một không hai. Có lẽ chính Kathryn cũng biết vậy nên bà dốc hết nghị lực vào việc làm, do đó tôi đã được hưởng sự đối đãi tuyệt vời suốt những năm cộng tác.

Tôi thường nghĩ mình là một ông sếp thật may mắn. Sáng sớm Kathryn đã tới sở, nấu nước sôi để sẵn sàng đón tôi buổi sáng bằng một tách trà thật thơm, mà chỉ Kathryn biết pha ngon như vậy bởi cha bà, một tay nghiện trà đã dạy cô con gái vài ba bí quyết. Xong đâu đó, bà bắt đầu dọn phòng làm việc trước khi tôi tới. Thực ra chiều tối nào cũng có một người khác dọn dẹp, tuy nhiên bà vẫn thấy phòng có bụi, giấy bút không ngay ngắn. Ngày nào bà cũng chính tay lau lại ống điện thoại bàn của tôi mà bà cho rằng nó phải luôn luôn thơm sạch. Lúc tôi vào phòng buổi sáng, chương trình của cả ngày làm việc đã được đánh máy và được đặt ngay giữa bàn làm việc. Các hồ sơ phải ký đã được bà sắp theo thứ tự khẩn và bình thường. Khi sắp ký, tôi không cần phải hỏi nội dung của từng hồ sơ, vì cứ mỗi khi tôi quay sang trang sau thì Kathryn đã có lời bình luận xác đáng. Và tôi chỉ cần đưa bút vào ký. Cứ như thế, mỗi ngày, vào giấc 10 giờ sáng thì tôi có thể xem như việc giấy má đã xong hết. Lúc đó cũng là giờ tôi bắt đầu tiếp khách. Vai trò của Kathryn vô cùng quan trọng, vì cứ mỗi khi khách vào thì Kathryn đã cho tôi biết họ sắp xin gì, muốn đưa tôi đến kiến nghị gì… Và thế là ngày nào cũng như ngày nào, tôi làm việc trong một bầu không khí thật tinh khiết nhờ sự hỗ trợ vô cùng quý báu của Kathryn.

Nhưng một hôm, tôi mới vỡ lẽ: Sếp của công ty không phải là tôi nữa mà là Kathryn! Sau hai năm cộng tác, chính bà đã trở thành

"ngài Chủ Tịch Tổng Giám Đốc tàng hình". Và tôi đã trở thành bù nhìn từ lúc nào không biết. Bà thường cản mọi người vào gặp tôi. Ai muốn gặp thì phải khai hết những gì sắp bàn với tôi, vì bà viện cớ tôi cần biết trước sự việc để xử lý hiệu quả. Rồi bà cũng thổi luôn vào tai cộng sự những gì các bạn ấy phải nói, cách phản ứng khi tôi đồng tình hay phản biện. Kathryn còn khuyên tôi không nên quyết phán ngay, để ngâm vài giờ, vài ngày… Tình cờ, một hôm một ông khách quý dầy dặn kinh nghiệm rủ tôi đi ăn trưa, đến giờ tráng miệng mới thổ lộ cho tôi rằng: "Anh ơi, anh đã bị cô thư ký mến yêu quấn chặt anh như con trăn sắp nuốt chửng anh rồi". Ông nói tôi đã mất hết quyền, mọi người trong công ty đều biết, ông nể tôi nên mới quyết định bật mí cho tôi nghe. Ông bảo tôi rằng trường hợp của tôi quá kinh điển, thư ký lo hết, làm hết, quản lý hết, rồi từ quản sang cai. Nghe xong, tôi mới ý thức được lỗi của chính mình trong nhiều tháng. Một lỗi về quản trị (chứ không là lỗi về quản lý). Và tôi đau lòng quyết định từ giã bà thư ký đầy quyền lực ngầm.

Tôi mời Kathryn vào nói chuyện. Chỉ cần ba câu bà hiểu ngay. Nhưng tôi còn nói thêm rằng trong công ty mọi người rất ghét bà, do đó tôi bảo bà: *Khi tôi về hưu, họ sẽ xâu xé bà. Chi bằng ra đi trong lúc vinh quang*. Bà hỏi vinh quang gì, và tôi tiết lộ một người bạn của tôi đang làm chủ tịch một công ty Pháp muốn kiếm một người như bà, lo hết, cáng đáng hết, cai quản hết. Anh ấy mê chơi *golf* do đó mỗi buổi chiều sẽ vắng mặt ở văn phòng.

Và chỉ hai tháng sau Kathryn đã có một ông chủ mới, một công ty mới. Tôi đoán rồi đây công ty mới cũng sẽ dần dần được đặt một cách ngầm sâu dưới quyền của bà. Bà trở lại cảm ơn tôi rối rít. Và anh bạn chủ tịch nọ cũng cảm ơn tôi rối rít!

Bài học mà tôi đã rút tỉa rất phong phú bạn đọc ạ: Câu chuyện vừa kể về Kathryn, nếu vào tay một người khác, có khả năng biến đổi thành thảm kịch vì một lý do đơn giản: Kathryn không chồng

không con, hy sinh hết cuộc đời để sống bám lấy uy quyền mượn. Uy quyền như là thứ thuốc phiện cho bà, và thần kinh của bà sẽ bị xáo động nặng nếu chẳng may tôi không cư xử tâm lý. Ngược lại bà đã kiếm được món còn bở hơn tôi. Ông bạn thừa hưởng Kathryn cũng quá hân hoan, thế là win-win-win, có lợi cho cả ba phía!

Hãy thử hỏi có bao nhiêu lãnh đạo công ty đã làm một chuyện đơn giản là đích thân đón tiếp người mới vào, và đích thân giải thích lúc phải chia tay. Đón thì dễ hơn là đuổi! Tôi chưa bao giờ được chứng kiến một lãnh đạo có lời ân cần với nhân viên khi quyết định đuổi họ. Tất cả nhân viên đang làm việc trong công ty sẽ trố mắt nhìn kỹ cách lãnh đạo sa thải cộng sự như thế nào, tập thể sẽ đánh giá lãnh đạo quý người như thế nào. Ảnh hưởng trên tâm lý của tập thể không thể chối cãi, sẽ nặng nề lắm. Người bị đuổi sẽ bôi nhọ công ty cũ dài dài trong nhiều năm nếu chẳng may họ có tâm trạng tiểu nhân. Họ sẽ dùng mạng xã hội để ngăn cản người tốt gia nhập công ty của bạn. Và nếu bạn cần gọi họ trở lại với công ty thì khả năng họ về là con số không. Tôi xin khiêm tốn nói tại đây là nhân viên cũ của tôi luôn luôn mong mỏi trở lại công ty, và thường tới thăm hỏi tôi, có khi nhiều năm sau khi họ ra đi. Đó là trường hợp của Jacques, Mikael, John, Francois, và nhiều người khác nữa. Họ đã trở thành những người bạn bình đẳng trong cuộc đời của tôi, dù lúc làm việc họ đã là cộng sự.

Cuộc đời trong doanh nghiệp là một khúc thời gian rất ngắn, vài tháng vài năm họa may, nên giữa người với người hãy giữ tình. Khi tuyển dụng, đừng mang lời lẽ chủ tớ mà lắm điều. Khi chia tay đừng quay lưng lại với “người ta”. Và hình ảnh tốt của doanh nghiệp được duy trì vĩnh viễn.

Trong một chương khác, tôi sẽ nêu vài nhận xét về việc thu hút nhân tài. Trong những cuộc khảo sát đại chúng, các doanh nghiệp nổi tiếng thường được sắp hạng theo tiêu chuẩn “thu hút tài năng”,

nhất là tài năng trẻ. Có nhiều công ty có sức thu hút rất mạnh. Cũng có công ty không hiểu được tại sao các bạn trẻ không đánh giá cao và sẽ không vào công ty nếu như họ được mời đón. Những lý do đều là cách nhìn chủ quan. Đôi khi có chuyện nực cười là công ty thu hút mạnh bị giải thể ngay sau khi cuộc khảo sát vừa cho kết quả. Trước sau gì, sức thu hút của doanh nghiệp sẽ cho phép đón nhiều tài năng mà không cần phải tìm kiếm khổ nhọc. Chính sách đón mời và chia tay êm đềm có lẽ là một trong những cách làm hiệu quả nhất để một doanh nghiệp dễ dàng tuyển dụng dược nhiều tài năng. Bạn ạ, trong cuộc sống của doanh nghiệp còn có gì quan trọng hơn?

CHƯƠNG 8

Tìm kiếm và chiêu mộ nhân tài

> *Never doubt that a small group of thoughtful, concerned citizens can change the world. Indeed it is the only thing that ever has.* - Margaret Mead
> *Đừng nghi ngờ khả năng thay đổi thế giới của một nhóm nhỏ công dân trách nhiệm và sâu sắc. Thật ra chỉ có họ mới làm được điều ấy.*

Trong cuộc đời làm việc của mình, đã rất nhiều lần tôi phải chạm trán với từ "nhân tài". Khi còn là kỹ sư trẻ tuổi, tôi có ấn tượng mạnh về một buổi họp khoáng đại với toàn thể nhân viên, trong đó ông Tổng Giám Đốc giới thiệu một người mới vào bằng những lời lẽ phấn khởi: "Chúng ta vừa may mắn được đón nhận anh X trở thành thành viên trong doanh nghiệp của chúng ta. Anh X là một nhân tài, đã..." Có lẽ trong cả đời làm việc tôi từng được trông thấy nhân tài xuất hiện như thế ít nhất 5, 6 lần. Và cuối cùng, sau 18 tháng làm việc, tuy với mức lương mà người ta đoán là rất cao, nhân tài X đã đành lòng bỏ doanh nghiệp ra đi mà không để lại dấu ấn gì đáng kể. Chưa bao giờ tôi thấy nhân tài nào chứng minh thực sự được tài hoa của mình, thậm chí số lớn còn để lại vài câu hỏi: Làm sao có thể gọi người này là nhân tài? Ai giới

thiệu người này vào để ông Tổng Giám Đốc đã bị choáng và không để lỡ cơ hội mướn họ với bất cứ giá nào? Họ có cái gì đặc biệt thế?

Xưa kia, các cụ, ở phương Tây cũng như ở phương ta luôn luôn "xem người" trước khi mở lòng giao dịch hoặc cộng tác. Con người là trước hết! Con người phải "được" thì các cụ mới có lời mời dùng trà, rồi đi xa hơn, dùng cơm hoặc nhớ đến nhau vào những ngày đặc biệt trong năm như Tết chẳng hạn. Đối với các cụ, "con người" là quan trọng hơn hết. Tài hoa sẽ chẳng là gì trước mắt của các cụ nếu như điều kiện tiên quyết chưa thỏa mãn: "Người này có tốt không?".

Thời còn là kỹ sư trẻ tuổi, mỗi lần kiếm việc tôi đều có cảm tưởng là các lãnh đạo doanh nghiệp nơi mình xin việc đều đánh giá con người của mình trước khi hỏi han về chuyên môn. Các *headhunter* thường báo cáo cho tôi rằng "*On vous trouve bien*" (*Mấy người tiếp ông thấy ông là người tốt*). Thế là chuyện gia nhập doanh nghiệp đó không còn là vấn đề lớn nữa.

Qua thời gian, nếp sống và cách lý luận của các doanh nghiệp cũng có sự thay đổi. Tôi còn nhớ vào thời kỳ mình đã bắt đầu nắm trách nhiệm phải tuyển dụng người vào cho công ty, người ta bắt đầu chú ý đặc biệt đến *CV* (*curriculum vitae* – lý lịch xin việc) và dần dần bỏ cái thói tốt là đánh giá con người. Họa may, trong các buổi báo cáo được tổ chức sau khi các "thí sinh" được tiếp thì cũng có một thành viên nào đó trong ban lãnh đạo nhấn mạnh vào góc cạnh con người. Tuy vậy, từ một việc làm được các cụ xưa xem là thực sự quan trọng, việc đánh giá con người đã lùi bước qua năm tháng để nhường hẳn chỗ cho việc kiểm tra những chi tiết về khả năng và thành tích. Một trong những lý do đưa tới sự việc như vậy là nhu cầu đánh giá khách quan công việc làm trong doanh nghiệp, cái tật "thứ gì cũng phải đo một cách khách quan" để có thể báo cáo rành rọt trong công ty. Bạn thử nghĩ xem, ngày nay làm sao bạn có thể viết một báo cáo chủ quan như thế này: "Tôi đánh giá thí sinh là một người tốt!".

Bạn mới gặp thí sinh lần đầu có 10 phút lẻ, bạn dám nói những điều đó sao? Người ta sẽ phản biện ý kiến của bạn quá dễ dàng.

Từ đó người ta bắt đầu nhận thấy trên thị trường làm việc có nhiều thí sinh xây dựng CV của mình một cách tỉ mỉ. Những con em may mắn là "COCC" (con ông cháu cha) làm việc này còn dễ dàng hơn những con em khác. Tôi biết rõ trường hợp của một bạn đồng nghiệp đã kịp thời leo lên chức Tổng Giám Đốc của một doanh nghiệp lớn trong khi những bạn học cùng tuổi vẫn còn leo lét ở những vị trí như kỹ sư trưởng của dự án nhỏ. Ngay từ khi đi học trường cao đẳng, bạn ấy đã được công ty của cha mời làm "nội trú". Công việc của chàng chỉ vỏn vẹn đọc báo và đi tham quan trong các khối và các đội làm việc trong công ty. Sau 6 tháng ngáp ngắn ngáp dài, cha bắt đầu sốt ruột thấy con cưng bị lộ tẩy như là một cục vô dụng, bèn dẫn con đi thăm chú ruột đang làm chỉ huy công trường, ngụ ý là cho con có cơ hội được thấy thực sự "làm việc là cái gì" và cùng một lúc hít thở chút oxy. Chẳng biết thằng cục cưng hít thở khí trời ra sao, bà mẹ cứ thấy con bị nắng cháy da, bèn đề nghị đưa con sang công ty của ông bác. Cứ mỗi lần như vậy thằng con lên chức không những nhanh hơn người mà còn nhanh hơn cả khả năng học tập. Thế là chàng đã trở thành Phó Giám Đốc vào lúc các sinh viên khác, ra trường cùng lúc, còn đang vất vưởng kiếm việc đầu tiên trong cuộc đời nghề nghiệp.

Cuối cùng sau khi *CV* của cậu bắt đầu phát triển, cậu được công ty của người bạn của cha mời vào làm trợ lý đặc phái của Chủ Tịch. Thế nhưng cậu được đặc ân ghi trên thẻ tên là "phụ tá Chủ Tịch" mà cậu dịch sang tiếng Anh là Deputy Chairman (Phó Chủ Tịch). Tất nhiên ai cũng sợ cậu vì người ta chỉ cần nhìn tốc độ leo thang của cậu là đoán được tầm ảnh hưởng của gia đình. Năm mới có 33 tuổi (là tuổi non choẹt bên Pháp) cậu đã được phong làm CEO. Gia đình động viên truyền thông báo chí để biến cậu thành một nhân

tài trẻ tuổi hiếm có của đất nước. Chỉ vài năm sau, cậu đi đến đâu thì công ty lỗ lã đến đó... rút cục gia đình chạy được cho cậu một chức vụ trong cơ quan của chính phủ.

Đây là một chuyện thật, tuy không có nhiều trường hợp như vậy tại Pháp vào những năm 1970, 1980... Không biết các nước khác có những chuyện tương tự chăng?

Bà thủ khoa

Năm 1976 nước Pháp long trọng tổ chức diễu binh vào ngày Quốc khánh. Cả nước đều bị ấn tượng mạnh khi thấy trong hàng ngũ đang diễu hành, có một cô gái vẻ mặt thư sinh, tung chân một cách mạnh dạn và nhịp nhàng. Báo chí giới thiệu cô Anne Chopinet là nhân tài của đất nước vì cô vừa đậu thủ khoa trường Polytechnique, một trường nổi tiếng thế giới đã cống hiến cho nước Pháp bao nhiêu tướng tá cao cấp trong quân đội và bao nhiêu lãnh đạo doanh nghiệp lừng danh. Điều đáng chú ý ở đây là lần đầu tiên một phụ nữ tốt nghiệp trường Polytechnique, từ khi nhà trường tuyển sinh viên phái nữ vào học. Và ngay khóa đầu, người thủ khoa chính là cô Anne Chopinet. Hàng tháng sau buổi diễu binh, báo chí còn nhắc tới cô. Cô được xem là tài sản sống của nước Pháp.

Mãi đến năm 1992 tôi mới được gặp Anne Chopinet lần đầu, nay đã lấy tên chồng và đã trở thành bà Anne Duthilleul. Bà vừa được công ty của chúng tôi, Alsthom Transports, mời vào cộng tác với chức Phó Giám Đốc đặc trách về nghiên cứu dự án. Vài tháng sau, bà với tôi có dịp hợp tác trên một dự án bên Châu Âu. Khi chúng tôi đi cùng trên xe lửa, bà vui vẻ kể cho tôi nghe vài kỷ niệm học đường, và nói bà có một trí nhớ tốt hơn máy điện tử nên cái gì cũng chỉ cần đọc một lần là thuộc lòng. Do đó, trong những kỳ thi, bà không vất vả quá để có kết quả tốt. Bà kể mình thích ở nhà nuôi con hơn là đi làm những việc điên rồ, như dậy sớm tinh sương để

lấy tàu đi gặp những người chẳng có ý muốn gì khác là tranh thủ và triệt hạ mình. Sau hai năm làm việc, bà từ chức và rút về làm một bà nội trợ đơn thuần. Từ ngày đó, bà không bao giờ đi làm nữa, và nhân tài Anne Duthilleul đã chẳng tặng cho nước Pháp một cái gì khả dĩ ấn tượng, ngoại trừ đẻ ra mấy đứa con, mà tôi tin chắc là cực kỳ thông minh, với một trí nhớ siêu khủng. Sau bà Duthilleul tôi còn được chứng kiến nhiều trường hợp khác nữa.

Những năm tôi đã chín chắn hơn và trở thành lãnh đạo trong doanh nghiệp, tôi cũng lại một lần nữa khó hiểu sự khao khát của các doanh nghiệp muốn tuyển dụng nhân tài. Cứ hễ có gì khó khăn là mọi người nghĩ ngay đến việc kiếm nhân tài. Mà thật ra khó khăn nào có lớn lao gì, ngay cấp dưới cũng có khả năng giải quyết, cần chi tăng cường từ ngoài vào. Nhưng không ai nghĩ như thế, vả chăng có ai hỏi gì đến cấp dưới đâu! Và cứ như vậy, tôi đã thấy khá nhiều nhân tài được tiếp đón ngày đầu với thảm đỏ, cả Ban Giám Đốc thay phiên nhau bắt tay vị cứu tinh và hỏi han tung tích. Chỉ mỗi ông Trưởng Phòng Vật liệu là thốt lên: “Tôi từng tiếp tay trong việc đón những người xuất chúng này, tôi đã phải trang trí văn phòng của họ để thỏa mãn cơ chế đặc biệt dành cho họ. Người thì thích bàn làm việc vuông, người thì muốn sơn trần văn phòng màu xanh trời, rồi có người thì đòi 3 chiếc điện thoại bàn, rideau (màn cửa sổ) bằng lụa Ý Đại Lợi, hừ, tôi xin chiều hết... Đến khi thi công xong là những nhân vật này sắp sửa ra đi vĩnh viễn...”.

Thế là cuối cùng, lại chỉ 18 tháng sau là lộ trình chấm dứt. Nhân tài ra đi không một lời luyến tiếc từ cả đôi bên.

Một doanh nghiệp Việt Nam tìm kiếm nhân tài

Gần đây nhất, tôi đã có mâu thuẫn với một tập đoàn trong nước. Các bạn ấy thích làm việc với người nước ngoài trên nhiều vấn đề liên quan đến doanh nghiệp, nhất là với tư vấn. Tuy nhiên, trong

một buổi họp về chiến lược, khi nghe đám tư vấn nước ngoài đề cập đến vấn đề tìm nhân tài, tôi rất bức xúc.

Đám tư vấn ấy dùng một ma trận nhiều hàng ngang, hàng dọc để định nghĩa nhân tài cho "quý công ty" với hàng chục ưu điểm bắt buộc phải có. Làm sao không bức xúc, và cùng một lúc cười thầm, khi biết rằng công ty này lại không biết giữ nhân tài tuy họ trả mức lương rất hậu, cao hơn thị trường nhiều. Bình quân, các nhân tài của tập đoàn này ở lại không quá 6 tháng là cuốn gói ra đi. Cứ như thế, lặp đi lặp lại, năm này qua năm khác. Nhân tài thì vẫn kiếm qua trung gian của các nhà "săn đầu người" đắt tiền, nhưng đến khi phải giữ họ lại thì bổn công ty không biết làm việc này, hoặc không quan tâm. Thật là khó hiểu.

Một trong những lý do để giải mã được một nhân viên thốt vào tai cho tôi nghe: "Nhân tài cái quái gì! Ở trong công ty, ông Tổng Giám Đốc quyết định hết, ký hết, định đoạt hết. Ông không để chút mảy may quyền hạn gì cho nhân viên dù cấp cao đến đâu. Vậy thì kiếm nhân tài để làm gì?".

Công ty có rất nhiều quy trình mà nhân viên phải tuân thủ, do đó tính sáng tạo của công ty khó lòng phát huy. Các tài năng vào công ty như bị khóa lại bởi những quy trình cứng nhắc, vì ông Tổng nắm giữ mọi việc và cai quản đến chi tiết hết rồi. Doanh nghiệp kiểu này không phải là trường hợp duy nhất. Thử hỏi kiếm nhân tài làm gì khi doanh nghiệp chỉ muốn kẹp chặt họ, cũng như mọi nhân viên khác, trong những khuôn khổ làm việc nhỏ bé, không cho họ được chút tự do để làm việc một cách chủ động, rồi để họ sớm ra đi, trước khi họ để lại thành tích gì đáng ghi nhớ?

Một tập đoàn to lớn dùng nhân tài

Vào năm 1978, tôi làm việc trong tập đoàn Empain-Schneider bên Pháp, gồm 5 công ty con, tổng cộng 40.000 nhân viên. Một ngày

kia, ông Chủ Tịch Didier Pineau-Valencienne bỗng có ý định đánh giá lại các thành phần ưu tú nhất trong các công ty mẹ hay con của tập đoàn. Ông nhờ một công ty tư vấn chọn ra hơn 100 nhân viên xuất sắc và tiếp tục lọc để chỉ còn giữ lại 40 người ưu tú nhất. Trong công ty thành viên mà tôi làm việc, hồi đó tôi mới ở tuổi 32, chỉ có tôi được đưa vào danh sách vàng! Hơn 20 nhà tư vấn quốc tế chế ra những trò chơi tri thức quái gở, đo phản ứng của các thí sinh trước những biến cố ảo, đánh giá trình độ lý luận của họ, thử thách phản ứng của họ trong những nghịch cảnh giả tạo, rồi bắt họ phát biểu như diễn văn trên những đề tài bất ngờ được rút thăm. Tôi "bị" nói chuyện về chuyên đề "Mối liên hệ giữa củ cà rốt và con thỏ"! Chủ đề này có thể nói được trong 1 phút gọn, nhưng chẳng may, họ đòi tôi phải cố duyên dáng trình bày nghiêm túc câu chuyện trong 15 phút! Họ còn quay phim và cuối cùng, tôi được biết Ngài Pineau-Valencienne đã đích thân nghe trực tiếp diễn văn của 5 thí sinh được sắp hàng đầu, trong đó có tôi!

Và trong một sự bất ngờ không thể tả xiết cho tất cả giám khảo và thí sinh, sau tất cả các cuộc thử thách, tôi đã được xếp là số một! Họ tôn vinh tôi, họ tỏ ra hân hoan có được một "nhân tài" như tôi trong doanh nghiệp. Nhưng cuối cùng, bạn đọc hãy đoán thử xem điều gì xảy ra cho tôi sau đó? Chẳng có gì cả! Tôi đã gặp chung cảnh ngộ của tất cả các nhân tài không được thực sự công nhận: Không những họ chẳng tăng chút lương cho tôi, mà tăng chức cũng không. *Hơn nữa từ ngày hôm ấy, tôi có cảm tưởng phải cáng đáng một cuộc sống mới thực sự khó khăn, giống như một ngôi sao bị số đông ghen ghét, dòm ngó và tố tụng, giống như một ngôi sao bóng đá mà không được đồng đội giao bóng.* Họ đã cắt tôi ra khỏi xã hội của họ, khỏi những nhóm làm việc của họ, vì tư duy của họ không có chỗ cho việc cộng tác với một nhân tài, mà thực ra chưa bao giờ họ công nhận. Và chỉ vài năm sau đó, tôi đi từ chán chường

đến thất vọng, thất vọng không được tận dụng, không những thế còn bị gạt sang một bên.

Và tôi đã phải tìm nơi chốn khác để gửi thân thay vì tiếp tục cái số kiếp kỳ dị đó. Kỳ dị là vì chưa bao giờ tôi nghĩ mình có chút tài năng gì đáng kể. Khi còn đi học, chưa bao giờ tôi đứng nhất lớp, chưa bao giờ tôi thi đậu có "*mention*" cao, và khi đi làm trong công ty vừa nói trên, vào lúc đó tôi cũng chưa làm ra trò trống gì đáng ghi nhận. Điều đó có nghĩa là với tôi, mấy ông bạn tư vấn áp dụng những phương pháp sai lè để tìm người tài, nên người tài không được tìm ra, người quá thường lại trúng giải. Hoặc chính ngài Chủ Tịch Pineau-Valencienne bày ra cái trò chơi ú tim đó để "kích động quần chúng", động viên lại lực lượng, tiêm cho mỗi người một động lực đang thiếu vắng trong tập đoàn. Trò chơi kiểu này cũng không thuyết phục nốt.



Điều chắc chắn là thứ nhất tôi không phải nhân tài, thứ hai là họ tiếp tục không dùng tôi đúng mức, thứ ba là họ cũng không dùng luôn những 39 "nhân tài" kia, nhiều hơn và tích cực hơn tôi. Vậy thử hỏi, cuộc tìm kiếm nhân tài này để làm gì? Và khi sau này sang công ty mới, tôi đã không quên cẩn thận giấu nhẹm thành tích oai hùng trong công ty trước để tránh hậu họa.

Galácticos

Trước khi đi tiếp về những vấn đề doanh nghiệp, có lẽ không thừa nếu chúng ta mượn ví dụ điển hình trong làng bóng đá toàn cầu. Chắc bạn còn nhớ thời kỳ không mấy vàng son của đội Real Madrid trong những năm 1990. Đội thời đó gồm các cầu thủ lừng danh như Zidane, Figo... Tại mỗi vị trí, Real Madrid đã chi tiêu vô hạn để mua những cầu thủ đắt nhất. 22 nhân tài cho 11 vị trí. Đội còn được gọi với cái tên vô cùng cao quý là *Galácticos* (tức Dải ngân hà), vì đội chỉ toàn ngôi sao hạng nhất và cũng đắt nhất thế giới. Tuy nhiên về kết quả thì Real Madrid đá không hay hơn dù có sự cộng tác của những ngôi sao này, vẫn có lúc thắng lúc thua, thậm chí thua cả những đội ít nguồn và ít khả năng hơn. Tại sao lại như thế? Đối với những bạn nào hiểu biết rõ về bóng đá và mọi bộ môn thể thao tập thể thì có hai điều kiện đáng chú ý để cho một đội gặt hái được kết quả xuất sắc: Đó là động lực cá nhân và tinh thần tương tác với đồng đội. Cũng vì vậy mà vai trò của huấn luyện viên rất quan trọng.

Hãy lấy một ví dụ khác: đội Manchester United luôn luôn chơi tốt khi được ông Alex Ferguson dẫn dắt cho dù 8, 9 cầu thủ trong đội không phải là những ngôi sao hạng nhất. Từ khi ông Ferguson về hưu, chưa huấn luyện viên nào thay thế ông đạt được kết quả thuyết phục. Phải hiểu là người huấn luyện viên giữ một vai trò giống như lãnh đạo công ty: Họ có khả năng làm cho cầu thủ dưới sự chỉ dẫn của mình thật nhiệt tình và yêu đội, dốc hết tâm sức.

Điều này lại càng thấy rõ hơn với đội Leicester, vừa chiếm giải vô địch Anh năm 2016 với 9 cầu thủ quá tầm thường có giá chuyển nhượng rất rẻ tiền và chỉ có 2, 3 cầu thủ thực sự xuất sắc.

Bài học phải rút tỉa là nhân tài quá nhiều chỉ tạo ra phản ứng không tốt do chính họ không tương ứng với nhau. Một hoặc hai "tài năng" được chọn theo đúng nhu cầu sẽ đem lại cho cả đội sự tăng cường cần thiết và mức công năng cao. Trong bóng đá, cũng như trong công ty, nhân tài là cần thiết, không ai phủ nhận, nhưng không phải lúc nào hay vị trí nào có nhân tài cũng tốt.

Một câu chuyện kỳ quặc

Năm 1987, tập đoàn Alsthom của Pháp sáp nhập với một tập đoàn lớn khác của Anh là General Electric UK để đẻ ra một tập đoàn lớn GEC-Alsthom.

Trong quá trình tái cấu trúc công ty, tập đoàn mới đã thải khá nhiều nhân viên cả đôi bên. Có một trường hợp đáng chú ý là một anh chàng tên John quốc tịch Ái Nhĩ Lan cũng bị thải. Lý do được đưa ra giữa Ban Giám Đốc là anh ấy không giỏi lắm. Nói cho gọn, anh ấy bị xem là một kỹ sư tồi. Chỉ hai năm sau, công ty có nhu cầu thuê một giám đốc để lãnh đạo đội ngũ bán sản phẩm về điện lực. Tập đoàn bèn thuê một công ty tư vấn, và sau 2 tháng tìm kiếm, bên tư vấn trình lên rằng không ai đáp ứng được nhiệm vụ hơn một kỹ sư Ái Nhĩ Lan tên John. Đúng là anh John đó, không ai khác! Trong *CV* mới của John, không có điều gì anh ấy giấu giếm, kể cả việc bị chính tập đoàn GEC Alsthom thải. Nay chuyện ngộ nghĩnh là tập đoàn đọc lại *CV* của John để bổ nhiệm cho một vị trí mới, hoàn toàn khác với vị trí trước đây của anh trong tập đoàn. Một nửa Ban Giám Đốc chống đối việc tuyển dụng lại một kỹ sư đã chứng tỏ không mấy xuất sắc, tuy trong số người chống đối không một ai đã gặp và làm việc với anh John. Ngay trên nguyên tắc, ít

khi doanh nghiệp nào tuyển dụng lại người đã bị sa thải. Nửa kia thì lưỡng lự, nếu không kiếm ra người thì phải chấp nhận nhân sự được giới thiệu thôi! Vả chăng càng tốt nếu ứng cử viên đã biết rõ tập đoàn. Rút cục Ban Giám Đốc thống nhất mướn lại anh John, nhưng chỉ tặng anh chức Phó Giám Đốc thôi.

Chuyện bất ngờ cho mọi người là anh John đã quá xuất sắc trong nhiệm kỳ mới. Anh đã dẫn dắt đội lên núi xuống đèo một cách thật uyển chuyển. Đội đã bán được nhiều hàng và đã vượt chỉ tiêu xa. Từ một kỹ sư tầm thường, anh John đã trở thành một nhân tài mà công ty đã quá may mắn mời trở lại công tác. Vậy chân lý ở đâu?

Theo quan điểm của tôi, anh John từng bị xem là tầm thường do chính sự đánh giá của lãnh đạo cũ. Và nếu John làm việc không tốt, có lẽ cũng do lãnh đạo cũ không sắc bén và đủ sáng suốt. Nay với lãnh đạo mới, John đã thỏa tình làm việc tốt với động lực và tinh thần đồng đội cao. Lỗi không phải ở nơi anh ấy, tôi nghĩ thế!

Một nhân viên tồi có thể trở thành một lãnh đạo xuất sắc, hoặc một lãnh đạo xuất sắc có thể biến thành một nhân viên tồi, tùy cách doanh nghiệp dùng và điều động họ, tùy vị trí và trách nhiệm giao cho họ. Doanh nghiệp nào cứ liên tục tìm kiếm nhân tài có thể có một tập thể chất lượng rất cao, nhưng cũng có thể là một công ty không giữ được nhân viên. Khó lòng tìm ra quy luật, và hiện tượng này cũng giống như các đội bóng tập thể. Ngôi sao ở đội này lại biến thành cầu thủ tầm thường ở đội khác sau khi chuyển nhượng.

Thành thử tìm tài năng thì không có gì phải cấm, cứ tìm, nhưng chân lý là ở kỹ năng lãnh đạo. Tôi không phủ nhận rằng mỗi nhân viên được mướn vào phải nắm vững mọi kỹ năng quản lý, và trong một đội như thế, tôi cũng không phủ nhận là nên có thêm một, hai đầu óc sắc sảo cùng vài người có kinh nghiệm và thành tích vững chắc chung quanh. Nhưng chân lý vẫn nằm ở chỗ lãnh đạo có biết dùng người và sắp xếp họ làm việc với nhau hay không.

Hai trường hợp nhất thiết phải tránh là một đội gồm toàn nhân tài và một chính sách lương bổng quá chênh lệch trong đội do sự hiện diện của nhân tài. 100% nhân tài thì công ty sẽ biến thành một đại nhạc hội vui nhộn và hỗn hợp. Còn nếu chính sách lương bổng quá thiên về những con họa mi hiếm quý thì lại rất tội nghiệp cho chính họa mi. Nó sẽ bị cô lập, không ai chơi, không ai muốn nghe nó hót, và chỉ vài tháng sau khi rước nó về với giá khủng, công ty sẽ lại phải nghĩ tới việc bán rẻ con chim không mấy ai ưa.

Tunku Ritthaudeen, một hình mẫu mà tôi giới thiệu trong chương 3, một hôm chia sẻ với tôi: "Anh Phan ạ, trên thị trường công việc, 99% là những kỹ sư hay chuyên viên nhàng nhàng, giỏi không ra giỏi, tồi không ra tồi. Hơn kém nhau chút đỉnh. Những *head hunter* thường đánh bóng ứng viên của họ, nhưng riêng tôi chẳng thấy ứng viên nào khác ứng viên nào. Quan trọng là mình sẽ lãnh đạo họ ra sao, sử dụng họ thế nào. Để làm việc này, các công ty nên chọn những *lãnh đạo cấp trung tốt*. Tốt không có nghĩa là bằng to, mà là những người biết lắng nghe, liêm khiết, chân thật, bình dị và biết sắp xếp. Tránh nhất là những lãnh đạo cấp trung hống hách, quan liêu, tự cao. Với những người này thì nhân viên tốt cũng trở thành mớ người nản chí". Cảm ơn ông Tunku Ritthauddeen đã nói trúng ý tôi!

Đội cảm tử với một thành viên bằng nhựa

Năm 1989, tôi được bổ nhiệm làm Phó Tổng Giám Đốc Công ty điện lực Alsthom Power. Công ty đã hai lần thay thế lãnh đạo vì kết quả thường niên không tốt như mong muốn. Anh Tổng và tôi là hai bạn thân, đi đâu cũng có nhau, làm gì cũng chia sẻ hết với nhau, nên chúng tôi được xem là hi vọng cuối cùng để dẫn dắt công ty điện lực trở lại con đường vinh quang.

Khi vào công ty mới, hai chúng tôi hiểu ngay tại sao công ty không phát triển mà còn thụt lùi. Các đồng nghiệp quá ngạo mạn, quá kiêu căng, ngây thơ tưởng rằng một doanh nghiệp với 25.000 nhân viên với toàn kỹ sư và chuyên gia Pháp thì không ai bằng. Và họ lại còn nhìn chúng tôi với đôi mắt thách thức, cứ như họ không cần chúng tôi, mà chúng tôi phải cần đến họ – thứ lý luận đã làm cho hai lãnh đạo tiền nhiệm thất bại và cuối cùng văng ra ngoài. Dưới con mắt của tôi, bọn này rõ ràng không quan tâm đến chiến trường ngoài "biển khơi" (tức đối thủ cạnh tranh) mà chỉ chú trọng đến nội chiến "Hán Sở" tranh hùng.

Hai chúng tôi với tư cách là lãnh đạo mới, thực ra cũng không thiếu trải nghiệm, nên thấy rõ rằng việc "thương thuyết nội bộ" là vô ích. Chúng tôi cũng nhận ra trong doanh nghiệp có một số kỹ sư xưa kia làm việc rất tốt, nhưng ngày nay họ bị cô lập hóa – bị cho vào "tủ các nhân tài không được sử dụng". Trong số đó có ba anh mà tôi từng làm việc cùng khi chưa được bổ nhiệm làm sếp của họ, gồm Philippe, Jean Paul và Julien. Anh Philippe có một sở trường không ai bằng là phân tích dự án một cách chiến lược. Anh Jean Paul là một luật sư đại tài. Và anh Julien là một kỹ sư lão luyện.

Tuy nhiên, anh Julien còn là một trường hợp rất đặc biệt. Khi còn bé anh đã có lần bất tuân mẹ, rồi, trong một khoảnh khắc điên rồ tự gieo mình xuống đường ray xe điện. Anh bị cán nát cánh tay và chân trái, và từ đó sống với một nửa người bằng nhựa nhân tạo để thay thế các bộ phận bị hư. Tuy vậy, ai không quen biết anh từ lâu khó lòng đoán anh là người khuyết tật vì anh rất linh động, đi đứng thẳng thắn, cử chỉ rất ngay ngắn, và dáng điệu của anh rất tự nhiên. Sự cố trên cho phép tôi đánh giá anh là một con ngựa bất kham, và thầm nghĩ con ngựa này mà ai biết dùng thì sẽ trở thành một ưu điểm vô cùng lợi hại. Và quả nhiên đúng như thế.

Khi tôi bổ nhiệm trở lại cả ba anh trong "đội cảm tử" mà tôi thành lập để "qua mặt" đám nhu nhược kia, kết quả tốt đã trở lại với công ty. Một công đôi việc, không những tôi phục hồi lại danh dự của những người giỏi đã bị bè lũ tồi tệ cô lập hóa một thời gian, mà tôi còn dành được những kết quả mong đợi. Từ ngày đó tôi lại được hưởng thêm tiếng tốt là có khả năng dùng nhân sự vào đúng việc và tiếp theo đó có công cứu tinh. Bài học tôi rút ra là sự lãnh đạo tốt có khả năng biến nhân viên tầm thường thành người phi thường, và cũng từ đó, nhân tài đối với tôi mang một ý nghĩa khá tương đối. Thế nên cứ mỗi khi cần tìm người được gọi là nhân tài, tôi lại có phản ứng ngay là tìm trong chính đội của mình xem ai là người có động lực nhiều nhất để phát huy "trên sức tưởng tượng" chính những khả năng sẵn có của họ. Đối với tôi, *kim chỉ nam trong việc quản trị là tạo động lực và nâng cao tính tương tác*. Muốn vậy, và đây cũng là một bài học tôi luôn luôn áp dụng, tôi không bao giờ cho phép một đội "béo" quá, thừa người. Chính các đội cảm tử, thiếu tất cả nhưng lại thừa sự tín nhiệm của công ty, mới là những mũi nhọn thực sự.

Nói về người, nghĩ về ta

Trong cuộc đời nghề nghiệp của tôi cũng có nhiều chuyện khó hiểu. Và trường hợp của anh John nói trên cũng làm cho tôi nghĩ tới sự "lên voi xuống chó" của chính bản thân. Năm 1973, khi tôi làm việc với ngài Jacques Lesourne, một ứng cử viên Giải Nobel Kinh Tế, tôi được ngài rất quý mến. Thế là lên voi!

Năm 1977 tôi sang công ty tư vấn SGTE, một công ty con của Spie Batignolles, và bị dồn vào một góc mà đến bây giờ tôi vẫn chưa thực sự biết tại sao: họ đặt tôi dưới quyền một thằng vô học! Thế là xuống chó!

Năm 1986 tôi sang tập đoàn Alsthom và trong những năm đầu được hưởng quy chế vẻ vang. Chủ Tịch tập đoàn đi đâu cũng gọi

tôi đi theo, kể cả khi vào yết kiến Vua Thái Lan và Thủ Tướng Trung Quốc. Thực tình tôi cũng không rõ lý do. Lại lên voi!

Đến năm 1992 tôi bị đày sang Alsthom Transports do một sự ghen ghét nội bộ quá mạnh. Không mất chức, nhưng bị tước khá nhiều quyền. Lại xuống chó!

Rồi đến năm 1997, tôi được mời làm Chủ Tịch Châu Á của tập đoàn Suez. Tôi được mọi người quý mến, nhất là từ ngay ông Chủ Tịch Tổng Giám Đốc của tập đoàn. Lạ gì nữa khi lại lên voi!

Rồi đến năm 2004, do một sự thay đổi toàn bộ cấp lãnh đạo trong tập đoàn Suez, tôi bị đẩy về hưu: Tôi chẳng thấy bất ngờ khi mình lại xuống chó!

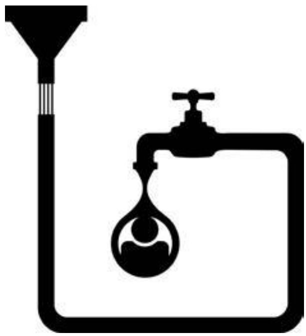
Hóa ra, chính bản thân mình cũng giống vận mệnh với tất cả các nhân vật khác. Xã hội chung quanh yêu thì lên voi. Xã hội không ưa là xuống chó. Lên voi thì được xem là nhân tài, xuống chó thì miễn bàn!

Từ đó, bài học mà tôi rút tỉa cho bản thân và cho các đồng nghiệp là đừng bao giờ tìm nhân tài. Chỉ nên tìm người làm được việc. Và đôi khi còn phải nhớ rằng những người làm được việc này thì lại không giỏi việc nọ. Tôi xin có thêm một nhận xét để trắc nghiệm: Chưa bao giờ, trong suốt cuộc đời làm việc của mình, tôi đã phải dùng lại những kiến thức khoa học được học tại nhà trường. Mỗi khi có bài toán khoa học được đặt ra là y như rằng đã có sẵn nhà tư vấn chuyên môn để hỗ trợ, cũng như đã có sẵn những chương trình trên phần mềm được cài sẵn trong laptop để xử lý.

Chỉ có một vị trí mà nhất thiết phải mướn người tài: Đó là mảng sáng tạo. Nhưng ở mảng này, bạn chớ nên giữ nhân tài quá lâu, vì đơn giản, không ai trên đời có thể liên tục sáng chế năm này qua năm khác. Hơi của họ không dài! Sự kiên trì của nhân tài cần phải luôn luôn được xét lại.

Bạn ạ, không phải ai cũng là nhân tài. Ngược lại, không phải vị trí nào cũng cần có nhân tài, đôi khi chỉ cần một sự đóng góp nhiệt

tình, thường trực và kiên trì sẽ giúp cho doanh nghiệp một vạn lần so với những gì nhân tài đem lại. Quản trị giỏi là biết chọn đúng người cho đúng việc vào đúng lúc, và biến người tầm thường thành những nhân viên phi thường, chứ không phải là mướn nhân tài, cho họ lương khủng rồi bỏ họ vào xó!



CHƯƠNG 9

Cột trụ trong những đội của tôi

Human resources are like natural resources; they're often buried deep. You have to go looking for them; they're not just lying around on the surface. - **Ken Robinson**
Nhân sự giống như khoáng sản, thường phải đào thật sâu mới phát hiện ra. Phải bỏ công tìm kiếm chứ họ không quanh quẩn sẵn ngay bên cạnh đâu.

The best way to be productive is to have a great team.
- **Kevin P. Ryan**
Muốn đạt hiệu năng cao thì cách tốt nhất là lập một đội thật tốt.

Ngày nay khi tôi nhìn lại cuộc đời nghề nghiệp của mình, rất nhiều khuôn mặt hiện lên, những khuôn mặt mà tôi không bao giờ quên, và có lẽ đối với một số nhỏ thì còn nguyên ấn tượng trong trí nhớ. Đóng góp của những người này quan trọng vô cùng, vì tôi nhìn nhận nếu họ và tôi không gặp trên cõi đời này, không có dịp cộng tác với nhau thì có lẽ rất nhiều chuyện đã không được thực hiện, và tôi dám khẳng định là bộ mặt điện lực thế giới đã rất khác. Tôi tin những cá nhân này cũng có cảm nhận tương tự về tôi. Đã có những lúc họ giải bày với tôi như vậy, khi chúng tôi ngồi trong phòng đợi ở phi trường hoặc ngồi

cạnh nhau trên chuyến bay. Những lúc đó trí óc nghỉ ngơi, nhường chỗ cho sự cảm nhận qua trái tim, tiềm thức hoặc lương tri.

Đôi khi tôi nhìn nhận rằng những cộng sự cũ của mình đều có nhiều điểm giỏi hơn mình. Có người lý luận sắc bén hơn, có người hành động quyết liệt hơn, và nếu duyên kiếp khác đi một chút, chỉ cho tôi làm trợ lý của họ thì tôi cũng xem thế là diễm phúc rồi.

Một bộ máy xuất chúng: Anh Philippe Delaboudinière

Lần đầu gặp anh Philippe, tôi không khỏi có một ác cảm nặng nề. Khi đó là vào năm 1986, cả hai chúng tôi, cùng với một số anh em khác, trạc tuổi 35-40, vừa được tuyển vào Alsthom Power. Trong buổi họp đón nhân viên mới, anh Philippe không nhìn thẳng ai. Tuy thấp hơn tôi, nhưng anh vẫn cho tôi cái cảm tưởng là anh nhìn xuống khi đôi mắt gặp nhau. Sau này tôi mới biết anh hơn và nhìn rõ tính kiêu căng ngầm của anh. Anh không coi ai ra gì, vì thật sự anh là một trong những nhân vật giỏi nhất mà tôi đã từng gặp và làm việc cùng. Nhưng trong hai năm sau đó đội của anh gặp nhiều thất bại và đã bị giải thể. Trong khi đó tôi lại may mắn được bổ nhiệm làm DCEO, tức không những làm sếp của chính anh mà còn làm sếp luôn của 25.000 người khác nữa.

Tôi mời anh vào văn phòng ngay sau khi tôi được bổ nhiệm. Ý đồ của tôi là tìm cách giải vây nếu chẳng may anh có ý ngầm phá tôi, nhưng may mắn thay, buổi gặp mặt hôm đó để lại cho tôi một ấn tượng khó quên.

Anh nói rằng mình cũng đã có dịp ngắm nghía từ xa cách làm việc của tôi trong hai năm vừa qua, và rất cảm ơn công ty đã giải thể đội làm việc của anh rồi cho phép anh hợp tác với tôi. Anh nói thẳng thừng: "Anh Phan ạ, từ ngày hôm nay, anh làm sếp của tôi, tôi chỉ thèm khát có một chuyện thôi là chúng ta lập nên một đội bán hàng xuất sắc để khôi phục ngôi thứ của Alsthom Power trên

hoàn vũ. Tôi có nhiều khuyết điểm, tôi biết không ai ưa tôi cả, tôi chỉ mong có một người ưa tôi là chính anh! Tôi không phải thề thốt gì nhưng chính anh sẽ nghiệm nhanh chóng về tôi, là người tuyệt đối phục thiện và trung thành!".

Nhưng, thú thật, phục thiện và trung thành không phải là cá tính trội nhất của Philippe. Anh ấy giỏi trên sức tưởng tượng, và sau này tôi nhìn lại lịch sử mới hiểu được rằng chính Philippe là cái đũa thần mà Đấng trên cao trao cho tôi. Chỉ cần ngồi trong phòng của mình, nghiên cứu rất kỹ mọi thông tin về thị trường, mọi dữ kiện về công nghệ của các đối thủ, mọi yếu tố về giá thành của tất cả các dự án trên thế giới, anh đã có thể cho tôi những thông tin đích xác để tôi lấy quyết định. Một hôm Chủ Tịch của tập đoàn hỏi tại sao trong dự án điện bên Ai Cập, tôi lại chào giá đó. "Hơi cao quá đấy", ông nói với tôi như thế. Tôi trả lời ông một cách thản nhiên: "Thưa ngài, khi đấu giá, việc chào giá rẻ nhất tuy đã khó, nhưng vẫn còn dễ. Chào giá nào cao nhất mà vẫn rẻ hơn người rẻ nhất thì mới khó. Thắng dự án không đủ, thưa ngài. Phải thắng với giá chào cao nhất thì mới chứng tỏ được thực lực." Và chỉ ba ngày sau tôi vào trình Chủ Tịch là tập đoàn vừa thắng giải, và giá của chúng tôi chỉ rẻ hơn giá tập đoàn đi sau có 0,3 phần trăm. Chủ Tịch trố mắt ra nhìn tôi, rồi hỏi: "Anh đùa với tôi đấy à?". "Thưa không! Ngài sẽ thấy cái gì phải thấy trong những cuộc đấu giá sắp tới. Tôi chỉ xin ngài cho phép tôi tôn vinh người nhân viên xuất sắc đã tìm ra giá phải chào". Ông lại hỏi: "Đứa nào thế?". "Philippe Delaboudinière đấy ạ", tôi trả lời.

Và ông nghiêm nghị dặn dò tôi: "Anh Phan, hột kim cương sáng đấy anh nhé. Tôi giao cho anh việc quản lý lộ trình của nhân viên xuất sắc này".

Hai dự án sau, chúng tôi lại thắng suýt soát. Cái suýt soát ở đây là cố tình không hạ giá quá chứ không do may mắn. Và tôi đã trình

lên Hội Đồng Quản Trị mong muốn của tôi tặng anh Philippe chức Giám Đốc Marketing của cả tập đoàn. Đề xuất của tôi được chấp thuận ngay, và anh Philippe đã mếu máo nói với tôi: "Tôi biết là tôi quá may mắn gặp được sếp giỏi ở nơi anh. Diễm phúc cho tôi, vì đến ngày hôm nay, chuyện gì trong đời tôi cũng trượt chỉ vì người trên của tôi không đủ tài năng và khí thế. Vốn tôi không có tính ấm áp, mà rất lạnh lùng nên không một người hay nhóm người nào muốn ưa tôi. Tôi xin cám ơn anh".

Trong suốt 6 năm tôi làm DCEO của Alsthom Power, Philippe đã là cột trụ của tôi và tập đoàn. Không có anh, sẽ không bao giờ có những chiến thắng như Epon, dự án vĩ đại nhất thế giới mà đối thủ Siemens đã ký nháy hợp đồng xong xuôi rồi, nhưng cuối cùng chúng tôi đã giật lại để lấy chiến thắng. Anh Philippe là chiến lược gia, nghiên cứu gia, chiêm tinh gia của tôi. Tôi chỉ là bàn tay thực hiện. Alsthom đã lấy lại vị trí hàng đầu thế giới nhờ anh Philippe.

Julien Anspach, người hùng khuyết tật, một mũi nhọn khi hành quân

Alsthom Power còn có một nhân vật khác dị thường là anh Julien Anspach, mà tôi từng nhắc trong chương trước. Chuyện của anh Julien với tôi cũng khởi đầu như với anh Philippe: nghinh nhau! Nhưng khác một chỗ là sau khi tôi được bổ nhiệm làm sếp của anh, thì Julien không nói một câu, anh tuân thủ một cách gần như máy móc. Nếu như cả Julien và Philippe cùng chống đối tôi thì có lẽ tôi sẽ vất vả lắm và sẽ vấp váp nhiều.

Chuyện đời của Julien thì điên khùng lắm. Khi còn bé anh bướng bỉnh nên có lần bị mẹ mắng, anh dọa mẹ bằng cách chạy vào đường hầm metro, và khi tàu chạy qua, anh bay xuống bánh xe metro để tự vận. Nhưng anh không chết, "chỉ" bị bánh xe nghiền nát cả cánh tay và chân trái. Từ đó anh có một cánh tay và một

chiếc đùi nhân tạo. Tuy một nửa người trái của anh bằng nhựa nhưng đố ai chưa quen anh đoán được tật nguyền của anh. Julien "kẻng" lắm, lúc nào cũng đóng bộ ba chiếc, luôn luôn màu xanh đậm và *cravate* luôn luôn màu đỏ tía. Anh rất cao nên trông như người mẫu. Khi ngồi ăn với anh thì người tinh lắm mới nhận xét được là anh cắt thịt bít-tết bằng một tay, cầm cái nĩa ấn mạnh xuống miếng thịt đến khi nó đứt thì thôi. Và vì rất đẹp trai, nên khi anh ở đám đông nào có phụ nữ là y như rằng anh được một vài cô để ý. Nào ai có biết cho, anh là người bằng nhựa!

Về mặt nghề nghiệp, anh có một cá tính ít người có – khéo léo và "dai" không thể tưởng tượng được. Khi muốn cái gì, anh sẽ xin đi xin lại, xin tái xin hồi, với đủ mọi lời lẽ để thuyết phục. Anh sẽ không nhả miếng mồi, giống như một con rùa vớ được miếng ăn. Anh lại có quốc tịch Bỉ, và nói tiếng Hà Lan như tiếng mẹ đẻ, vì chính mẹ của anh là người Hà Lan. Chính cá tính dai dẳng và việc anh thạo tiếng Hà Lan đã khiến tôi quyết định bổ nhiệm anh vào dự án Epon mà, cùng với Philippe, chúng tôi đã thắng.

Vốn Epon là một dự án nhà máy điện với công suất cực lớn (9 x 1.000MW), lại nằm ngay trên biên giới Đức với Hà Lan, nên các đội trước của tập đoàn chúng tôi đã giả định một cách lầm lẫn ngay từ đầu rằng dự án không thể thoát tay của Siemens (Đức). Không ai bỏ công theo dõi dự án, đến khi tôi lên chủ trì điện lực thì hợp đồng đã được Siemens ký nháy xong xuôi.

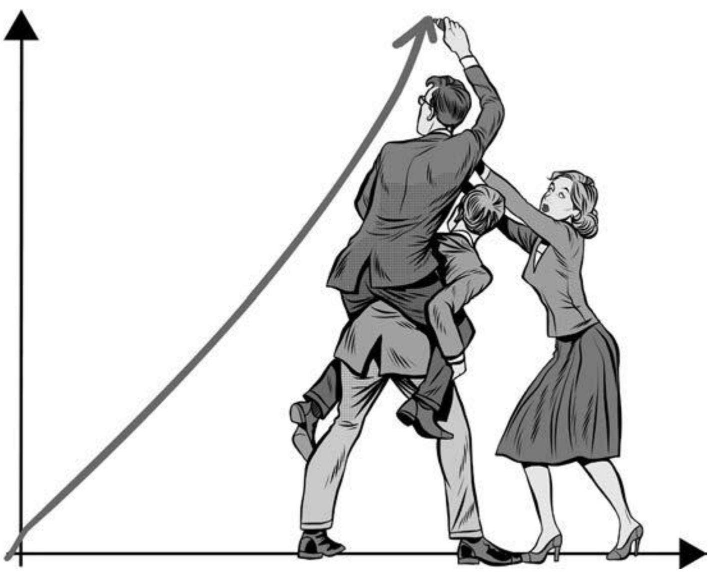
Nhưng chính Philippe và Julien lên báo cáo với tôi rằng Alsthom có thể lấy lại được thứ tưởng đã mất đi. Dù tôi thấy rất khó, nhưng mọi người đều nhìn thấy áo giáp của "bọn Đức" có khe hở, và nếu may mắn thì không chừng Alsthom sẽ viết một trang sử vẻ vang.

Tôi nghiên cứu rất chi tiết chiến lược với Philippe. Chúng tôi dự kiến là độ vài tháng nữa sẽ có sự cố bên Siemens, rất thuận lợi cho chúng tôi, nên tôi nói với Julien: "Anh hãy cuốn gói sang Hà

Lan đóng trại ngay trước cửa chủ đầu tư, sáng nào cũng nhắc họ là chúng tôi không bỏ cuộc, chiều nào cũng uống bia với họ sau buổi làm việc, và khi sự cố với Siemens xảy ra thì Julien sẽ làm như thế này, thế này...” Julien hỏi: “Nếu sự cố không xảy ra thì sao?”, và tôi chỉ trả lời: “Julien vội lên đường đi, vì sự cố sẽ xảy ra, tôi chỉ sợ nó xảy ra sớm quá!”.

Đến đây, Julien nhìn tôi, mắt đỏ hoe và nói: “Trên đời này chưa bao giờ tôi được bổ nhiệm để làm cái gì. Tôi biết tại sao. Do tôi khuyết tật nên không ai tin thật vào tôi. Hôm nay là ngày đăng khoa của tôi, tôi sẽ nhớ ơn anh mãi. Anh dám giao cho tôi làm Giám Đốc dự án thật không, anh có hiểu được rằng Hội Đồng Quản Trị sẽ chỉ trích anh nặng nề nếu chúng ta thất bại không? Anh tin vào tôi đến thế ư? Anh có nhớ tôi là một người khuyết tật không?”.

Tôi gật đầu, lại gật đầu rồi vẫn gật đầu. Julien nói tiếp: “Tụi Đức sẽ chết với chúng ta, vì tôi như vừa được uống liều thuốc hồi sinh, tôi thề là dự án sẽ về chúng ta, tôi sẽ không nề hà một cố gắng nào!”.



Chỉ vài tháng sau, một chiếc *turbine* của Siemens, cùng chung công nghệ với dự án Epon, nổ tại Nam Mỹ, sự cố quá trầm trọng bắt buộc chủ đầu tư xem lại việc giao hợp đồng. Đó là điều mà anh Philippe đã sáng suốt dự báo từ nhiều tháng trước! Tài thật! Và cuối cùng chúng tôi đã lấy dự án.

Một người Ấn tay trắng lập nghiệp quá xuất sắc: Anh Durai Chinnadurai

Vào năm 1998, tôi được bổ nhiệm làm Chủ Tịch Tổng Giám Đốc của một tập đoàn nhỏ, tổng hành dinh được đặt tại Kuala Lumpur, Mã Lai. Điểm đặc biệt trong việc bổ nhiệm là tôi mới được mời gia nhập tập đoàn Suez. Và cũng vì thế mà tôi không quen một ai trong tập đoàn. Tôi chủ trì mười hai công ty vận hành nước lọc từ sông, một nghề cũng không quen thuộc vì tôi vừa từ ngành điện lực sang ngành đường sắt, rồi từ đường sắt sang ngành lọc nước sông!

Các kỹ sư *expatriates* (xuất ngoại) người Pháp khá đông trong công ty. Tuy nhiên, dù làm việc dưới quyền của tôi, họ cũng không thân thiện lắm. Tôi ngờ là Ban Giám Đốc tại Paris có nhờ kẻ nào báo cáo thường trực về tác phong của tôi, và cũng vì thế đám *expat* Pháp trở nên khó bảo, khó lấy thông tin, khó bắt họ báo cáo.

Sau thời gian ba tháng làm việc, tôi khám phá ra trong một góc công ty có một anh kế toán gốc Ấn Độ khá khiêm tốn bề ngoài, nhưng kỳ tình biết rõ mồn một mọi chi tiết vận hành của toàn công ty. Tên anh là Durai Chinnadurai. Bọn *expat* Pháp thì việc gì cũng quẳng cho anh, mà vì không có uy thế trong công ty nên anh nhận hết bãi rác đổ vào đầu. Đám kia không thể ngờ là khi làm như vậy, chính vị trí của họ sẽ bị lung lay sau này.

Durai là một tay cừ. Đáng lẽ làm kế toán thì chỉ biết việc kế toán, nhưng anh yêu công ty, anh cho rằng công ty đã trả lương cao cho anh, biết ơn biết nghĩa, và cũng vì thế anh không nề hà chuyện gì,

sẵn sàng ôm đồm mọi việc. Đến nỗi chỉ vài tháng sau khi vào làm, tôi có cảm tưởng rằng anh là "cầu thủ bao sân".

Cũng phải nói là người Ấn sống bên Mã Lai mắc phải mặc cảm rằng mình thuộc nhóm da ngăm đen và chỉ có thể làm cặn bã của xã hội. Do đó, Durai rất âm thầm, nhẹ nhàng, mềm mỏng. Và đôi khi anh cũng ba phải, vì sợ bị lôi cuốn vào một cuộc tranh chấp nào có khả năng làm cho anh đánh mất lòng ai.

Tôi thường rủ anh đi ăn một cách kín đáo. Durai thích lắm, vì có lẽ đây là lần đầu anh được trọng vọng như thế. Ngược lại tôi rất cần anh, vì anh là người duy nhất không làm "chính trị chính em" nên chuyện gì anh cũng cho tôi biết rõ tường tận, và cái gì anh cũng biết, vì lẽ đó nên cái gì tôi cũng biết. Và đến khi tôi chứng minh được rằng sự hiểu biết của mình về nghề lọc nước cao hơn bọn *expat*, khi nắm vững công ty trong tay, tôi đuổi khéo họ về nước. Tôi cứ đuổi từng tên, từng tên, và đến khi tên cuối cùng cũng lên máy bay vĩnh viễn bỏ xứ Mã thì anh Durai mới dám nói với tôi: "Bọn nó vô ích và ăn hại. Tôi không ngờ ông đã thành công trong việc gạn lọc nhân viên như vậy".

Tôi tăng lương cho Durai, ủy quyền ngày càng nhiều cho anh, và, càng ủy quyền nhiều anh lại càng chứng tỏ khả năng của mình, vượt ngoài phạm vi kế toán rất nhiều. Đến khi chính tôi về hưu thì Durai được bổ nhiệm CEO thay tôi. Thật là bất ngờ cho anh, nhưng không bất ngờ cho tôi!

Tôi vẫn thường về Mã Lai vì còn rất nhiều bạn thân ở Kuala Lumpur. Durai nay đã về hưu, nhưng mỗi khi tôi gọi mời anh đi ăn, anh và tôi vẫn giữ tình nghĩa sâu đậm của những người bạn đồng hành đã có công với công ty mẹ, là biến tập đoàn nhỏ của tôi thành đơn vị xuất sắc nhất trong tất cả 60 công ty nước lọc trên thế giới của tập đoàn mẹ. Durai biết là nếu không có tôi, anh sẽ vẫn còn là thằng kế toán Ấn Độ tối tăm. Nhưng tôi cũng biết là không có

Durai, tôi không thể nào thành công trong việc vận hành một tập đoàn 12 công ty bên Châu Á. Dưới con mắt của tôi, Durai từ một người quá tầm thường, bỗng nhiên trở thành phi thường!

Anh Jean Croissant, một chiến lược gia kỳ tài

Tôi quen Jean Croissant từ trước khi vào chỉ huy điện lực tại Alsthom Power, và ngay từ thời đó, tôi đã rất thích trò chuyện với anh vì anh có một văn hóa mênh mông và vĩ đại. Anh là một chuyên gia về pháp lý, vốn tốt nghiệp cử nhân luật tại Đại học Paris. Nhưng con người của anh vượt khuôn khổ pháp lý rất nhiều. Bất kỳ chuyện gì xảy ra trên thế giới anh đều có thể giải thích tường tận tại sao một cách thật chi tiết. Cái tài tình ở anh là cũng có thể dự báo chuyện gì sẽ xảy ra, nhất là trong ngành điện lực. Và chính anh là người đầu tiên nói với tôi rằng anh nghi ngờ hợp đồng được ký nháy cho dự án Epon chắc chắn có những lỗi sẽ đòi hỏi cả hai bên Đức và Hà Lan phải thương thuyết gay go lắm mới đi tới được việc ký hợp đồng thực sự. Theo anh, sở dĩ hợp đồng được ký nháy vội vã là vì phe Đức làm áp lực để tránh hậu họa có đối thủ cạnh tranh sau này, và phe Hà Lan đã chấp thuận ký nháy vì họ nghĩ Đức sẽ thực hiện dự án, không thể nào khác. Chỉ vài ngày sau, Croissant lại giả định thêm là hợp đồng được ký nháy chưa khẳng định rõ công nghệ *turbine* nào sẽ được sử dụng. Tất nhiên đây là điểm then chốt cho phép chúng tôi sau này xoáy vào dự án và cuối cùng thắng thế.

Tôi hỏi Jean: “Anh có thông tin gì cho phép anh nghĩ thế?”. Anh chỉ trả lời: “Tôi đoán thế!”. Tại một nước như Pháp, thủ đô của lý trí theo mô thức Descartes, bất cứ ai đoán mò đều bị xem như những nhân vật quá rẻ tiền. Chính vì Jean cứ đoán mò thế này thế nọ mà có sếp trong công ty đã quyết định cô lập hóa anh, và cuối cùng không dùng anh nữa. Tôi gọi thế là bỏ người tài vào tủ để cất

họ thật kín. Tủ chứa những hiền tài của công ty thì đông lúc nhúc, lý do là các sếp quan liêu và tự ái rất ghét người hiền tài do người tiền nhiệm để lại, thế là người kế nhiệm nhốt hết bọn óc sáng ý hay vào ngục. Thực ra thì anh bị vào tủ cũng đáng lắm. Anh rất lười, ngày nào cũng chỉ làm một chuyện là gác chân lên bàn và đọc báo. Không những thế anh còn để phòng mở cửa nên cả công ty biết anh chỉ đọc báo! Đã vậy mỗi khi sếp hỏi anh cái gì thì anh trả lời với giọng trịch thượng như chính anh là bố thiên hạ. Do đó, chuyện anh bị bỏ vào tủ cũng không vô lý. Nhưng, khổ một nỗi, anh đoán cái gì cũng đúng. Đối với các sếp thì tài đoán của anh lại càng làm họ nhột. Nhưng đối với tôi thì không sao, và cũng vì vậy tôi đã phóng thích anh, không những thế tôi còn nói với anh: "Mời anh cứ thoải mái tiếp tục đọc báo!".

Thế nhưng mỗi khi chúng tôi bàn bạc về chiến lược để cố thắng dự án sắp tới, sự hiện diện của Jean Croissant vô cùng quan trọng. Có lần anh nói: "Tôi đoán là lần này Mitsubishi sẽ không vào cuộc đâu, vì họ vừa thắng vài dự án nên họ no dự án đến phát ói rồi. Mà cái buồn cười là ABB cũng sẽ không vào đâu, vì tôi đoán là công nghệ của họ đang gặp vấn đề". Khi tôi hỏi tại sao, anh chỉ đáp là cứ đọc báo một cách thật tinh vi thì rõ! Thông tin này quá quan trọng, bởi nếu hai tập đoàn đó của Nhật và Thụy Điển không vào thì chúng tôi có thể chào giá cao hơn vào khoảng 4, hay 5 %, tức vào khoảng 10 triệu đô-la, mà vẫn có khả năng thắng! Và kết quả là chúng tôi thắng thật với giá dự án cao hơn. Chuyện đúng như Jean Croissant dự báo. Dù anh đoán mò hay có lý do thật, chúng tôi cũng không cần quan tâm vì kết quả tốt đẹp quá hiển nhiên.

Sau đó Chủ Tịch tập đoàn hỏi tại sao trong dự án đó tôi lại nổi hứng tăng giá, tôi vừa cười vừa đáp là trong đội của mình có một chiêm tinh gia, đoán không bao giờ sai. Chủ Tịch mắng: "Anh Phan

nói giỡn đấy hả?", nhưng tôi lại xin ngài cho phép tăng lương cho "thằng cha" nổi tiếng đi làm để đọc báo, tới muộn về sớm, không bao giờ có một tờ giấy trên bàn làm việc, cho dù chỉ là giấy trắng! Mãi đến khi tôi đi công cán với Chủ Tịch, trên phi cơ ngài hỏi lại tôi chuyện về Jean Croissant thì ngài mới tin và cho rằng chuyện thật ngộ nghĩnh. Nhưng ngài cũng cảnh báo ngay là thế nào cũng có lúc "nó" nói sai. "Lúc đó tôi cắt cổ nó đấy nhé, vì trong cả tập đoàn chỉ có một thằng được hưởng quy chế là ăn lương để đọc báo. Đến chính tôi cũng không được cái đặc quyền đó!". Chủ Tịch nói vậy làm tôi cười ra nước mắt.

Hôm tôi chào tập đoàn Alsthom để chuyển sang nhận việc mới với tập đoàn Suez, anh Jean Croissant có mặt trong tiệc trà chia tay của tôi. Anh vừa cười vừa mếu máo nói với tôi rằng: "Anh đi là họ sẽ lại cho tôi vào tủ, thậm chí đuổi tôi. Chỉ có anh là biết dùng tôi thôi. Tôi xin tạ ơn. Nhưng có một điều tôi muốn chia sẻ riêng với anh, anh Phan ạ. Với anh thì tôi đoán 100% đúng, với các đồng nghiệp khác thì không, và mãi sau này tôi mới hiểu là sự tín nhiệm của anh đã làm cho tôi theo dõi đối thủ kỹ lưỡng hơn nên đoán rõ và đích xác hơn. Chẳng có chiêm tinh quái gì anh ạ. Tôi có một số bạn nước ngoài biết rõ sự đi lại của các lãnh đạo vì họ thuộc hệ thống *travel agency*. Cứ dự án nào sắp đấu giá là tôi được quan sát trực tiếp sự đi lại của các lãnh đạo. Và nhờ vào đó mà tôi có thêm dữ kiện để cố đoán mò vậy thôi". À ra thế, đến ngày ra đi thì tôi mới được giải mã. Nhưng dù sao, những lời chiêm tinh của anh Jean Croissant đã làm cho chúng tôi mạnh hơn, tự tin hơn, làm việc đích xác hơn. Trong hai năm 1988 và 1989, đội chúng tôi đã giúp cho Alsthom Power giật 100% thị phần. Chúng tôi thắng trên mọi chiến trường của những dự án lớn, không để sót một dự án nào cho đối thủ. Sự việc như vậy cũng đáng kể chứ, phải không bạn đọc? Phải không anh Croissant?

* * *

Từ lúc tốt nghiệp và bắt đầu đi làm, nhất là từ lúc tôi được quản lý đội làm việc, tôi đã gặp nhiều người xuất chúng. Nhưng ít người đã thay đổi cuộc diện nghề nghiệp của tôi như anh Philippe, anh Julien, anh Durai và anh Jean. Tôi không kể hết những "người hùng", nhưng không khỏi bồi hồi tự hỏi lúc này, khi mọi người đã về hưu cả rồi, các anh ấy đang làm gì, đang ở đâu. Có thể rằng họ đã cảm nhận cái may mắn của họ khi gặp tôi, cũng như tôi đã có cảm nhận tương tự đối với họ. Và có lẽ nếu như không gặp nhau thì chẳng có chuyện gì vĩ đại xảy ra cả. Âu cũng là cái duyên, nhưng đây là cái duyên có đấng ở trên sắp đặt: khi một chiến lược gia xuất sắc (anh Jean Croissant) hợp tác với một bộ máy phân tích tinh vi (anh Philippe Delaboudinière) và một mũi nhọn hành quân (anh Julien Anspach) thì mới nên chuyện. Với tất cả lòng khiêm tốn tôi nhìn nhận rằng tuy mình quả thực là sếp của họ, nhưng họ lại là bậc thầy của tôi!



CHƯƠNG 10

Công dân toàn cầu

I am not an Athenian or a Greek, but a citizen of the world.

- Socrates

Tôi không phải là công dân của thành phố Athènes hay của nước Hy Lạp, mà là Công Dân Toàn Cầu.

Đã nhiều lần những người bạn trong nước hỏi tôi: Công dân toàn cầu là ai vậy? Có phải những người có nhiều quốc tịch? Hay làm việc tại nhiều nơi trên thế giới? Hay có khả năng nói được nhiều ngoại ngữ, giao thiệp đông khắp năm châu? Hẳn là không sai. Mặc dù trong những người này cũng có Công dân toàn cầu nhưng nếu chỉ vịn vào những mực chuẩn nói trên thì chưa đủ để định nghĩa, cũng như tả đúng và đầy đủ.

Những nét đặc trưng của Công dân toàn cầu nằm ở trên tư duy hoàn toàn khác. Thật ra nước nào trên thế giới cũng có những người này. Có nơi thì Công dân toàn cầu rất đông như Hà Lan, Đức, Thụy Sĩ, các nước Bắc Âu, Bắc Mỹ,... Phải chăng do nền văn minh của những nước này đã đến ngưỡng tiến hóa tốt làm cho Công dân toàn cầu xuất hiện nhiều hơn?

Bạn có thể hỏi tại sao làm kinh doanh lại phải hướng về mẫu chuẩn Công dân toàn cầu, câu trả lời thật giản đơn: ngày nay, số đông doanh nhân trên thế giới ít nhiều đã hấp thụ một phong cách làm việc mới. Muốn làm việc với họ dễ dàng hơn và hiệu quả hơn

thì chi bằng chúng ta cũng nên hiểu họ có tư duy gì, lý luận như thế nào, ứng xử ra sao. Và nếu chính chúng ta cũng thấu triệt phong cách làm việc của họ thì có lẽ chính chúng ta đã có bước tiến bộ văn minh. Nói cách khác, những ai không có phong cách đó dễ tự ti, mặc cảm khi làm việc với họ, và có thể chính họ cũng cảm nhận rằng những người không có những mực chuẩn của Công dân toàn cầu khó làm việc hơn, mang nhiều cảm tính hơn, ít tích cực hơn và có thể có chút vẻ luộm thuộm.

Ý niệm Công dân toàn cầu bắt đầu ló dạng từ khi thế giới trở thành một cái "làng nhỏ và phẳng" do những tiến bộ về viễn thông, cũng như sức mạnh của truyền thông đưa tin rất nhanh chóng khắp mọi nơi. Từ đó, mỗi cá nhân trên địa cầu này có cơ hội trông thấy trực tiếp cái hay của mỗi văn hóa. Họ bắt chước từ phong cách sống cho đến hấp thụ những nếp làm việc từ bên kia địa cầu, đồng thời cũng "tối ưu hóa" theo kiểu của họ để rồi phía bên kia địa cầu cũng bắt chước theo. Càng giống nhau họ lại càng yêu thích làm việc và hợp tác với nhau. Nói chung, những Công dân toàn cầu giống nhau trên một số điểm: hiểu rõ thế giới ngày nay; hiếu kỳ và tìm thông tin để nắm vững vấn đề và những biến chuyển vĩ mô như biến đổi khí hậu, nhà nước Hồi giáo...; rất tôn trọng mọi nền văn hóa, chấp nhận và đón nhận sự khác biệt; tích cực chống đối mọi hình thức kỳ thị và thiếu khoan dung; tôn trọng sự sống của người khác y như sự sống của chính mình; thân thiện với mọi công dân khác từ mọi nước; sẵn sàng chấp nhận tất cả những gì hay hoặc đẹp từ mọi nơi trên thế giới; không đổ đồng vào một chủng tộc khi có những hành xử không đúng luân lý; tích cực với mọi việc có ích cho số đông; sẵn tâm lắng nghe lời hay ý đẹp; và muốn đóng góp cho một thế giới tốt và an toàn hơn.

Ngoài những ưu điểm hoặc kỹ năng ở trên, họ còn có những đặc trưng đáng chú ý và bắt chước. Họ có thể làm việc ở bất cứ nơi

nào – nhà ga, công viên, ngoài hàng lang bệnh viện... Họ có thể tập trung vào bất kỳ giờ nào, bạn có thể gọi họ giữa giấc ngủ ban đêm để bày cách xử lý một chuyện khẩn cấp, bạn sẽ có ở đầu giây bên kia một người hoạt động bằng trí óc, không một chút bức xúc vì bị đánh thức, đôi khi họ còn đưa vào một câu khôi hài. Họ có thể cộng tác với bất cứ ai, bất chấp hình dáng và cách trang phục, miễn là giữ tinh thần làm việc thật chuyên nghiệp. Họ ý thức được rằng mình làm xong việc nào cũng báo ngay bằng văn bản, vì các đồng nghiệp trên cùng công việc có thể đang chờ ở một phương trời nào kết quả mà họ vừa gặt hái. Họ thuộc luật của cuộc chơi cũng như luật pháp tại nhiều nước nơi họ hoạt động. Đố bạn cậy miệng họ để thu thập những bí mật kinh doanh hoặc hồ sơ cá nhân. Họ là một bộ máy không nhiều lời, không cảm thấy phải khoe khoang điều gì. Trông cách ăn mặc, bạn sẽ khó lòng đoán được họ giàu hay nghèo, vì đối với họ sự trù phú tài sản không có ý nghĩa gì mấy.

Nếu ai hiếu kỳ mở va-li của Công dân toàn cầu ra thì sẽ khám phá thêm nhiều điều thú vị. Công dân toàn cầu nắm vững nghệ thuật mua trang phục, họ chỉ có ít áo quần, tuy nhiên toàn là đồ nhẹ cho dễ xách, giặt chóng khô để dễ đi công du, không cần phải



ủi, và nhất là mọi chiếc áo hay quần đều hợp màu, bởi điều đó cho phép họ ăn mặc một cách đa dạng với ít quần áo. Một phần không nhỏ của va-li là đồ điện tử – laptop, máy tính bảng, máy chụp ảnh, máy ghi âm, smartphone, đôi khi họ còn mang theo các máy như mật vụ, các máy cho phép bắt tín hiệu từ bất cứ nơi nào để làm việc trực tuyến hoặc bắt thông tin. Họ thường có nhiều thẻ sim để dùng máy điện thoại tại nhiều quốc gia với giá rẻ. Một số còn có nhiều hộ chiếu, ví dụ như trường hợp của tôi: chính phủ Pháp thường cấp hai hộ chiếu quốc gia cho những doanh nhân như tôi để có thể du hành với một hộ chiếu, và để hộ chiếu kia ở nhà cho cô thư ký xin visa đi những quốc gia khác trên lịch trình làm việc.

Trong túi đồ cầm tay, Công dân toàn cầu thường có nhiều ngoại tệ để đỡ mất thì giờ đổi tiền khi vừa tới phi trường xa lạ. Vào thời còn du hành nhiều, tôi thường có ít nhất một chục ngoại tệ các nước thường đi, trong đó nhất định phải có USD, EUR, GBP (Bảng Anh), SGD (Đô-la Singapore) và Yen (Nhật). Xưa kia, thành phần nặng nhất trong va-li là các máy sạc, cũng may ngày nay người ta sản xuất các máy sạc nhỏ hơn và nhất là nhẹ hơn.

Những chiếc va-li như thế cho phép ông chủ khởi hành vào bất cứ lúc nào mà không sợ thiếu bất cứ thứ gì. Công dân toàn cầu cất va-li nói trên ngay trong văn phòng làm việc của họ để có thể lao ra phi trường mà khỏi về nhà chuẩn bị nếu chẳng may có chuyện khẩn cấp ở xa.

Giống như một ý thức hệ, lối sống của Công dân toàn cầu có những nét riêng biệt đối với các loại nhân viên khác. Các doanh nghiệp trên thế giới càng ngày càng chuộng những Công dân toàn cầu và dành cho họ một sự đón mời đặc biệt. Bởi lẽ, đơn giản, chính thái độ tích cực của Công dân toàn cầu sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm nhiều công sức và thời gian để đào tạo. Là những người cầu tiến, họ sẽ tự ý tìm hiểu những ưu khuyết của mình để

cải thiện. Chính họ sẽ có những cố gắng không ngừng để theo kịp đà tiến hóa của nền văn minh nhân loại.

Tìm đâu ra những Công dân toàn cầu?

Sở dĩ tôi đặt chương này sau các chương nói về những nhân tài, vì theo kinh nghiệm bản thân, tôi cho rằng việc tìm kiếm những người có ý thức và thực hành theo tiêu chuẩn Công dân toàn cầu là điều nên làm tích cực. Đất nước chúng ta không hiếm những người này. Số đông những chuyên viên Việt cao cấp ở nước ngoài có thể nói đã đạt được tiêu chuẩn này, một phần do sự đòi hỏi của thương trường và một phần cũng vì hàng ngày ở các doanh nghiệp văn minh, họ bắt buộc phải có những phong cách và ứng xử của Công dân toàn cầu để tồn tại trong công việc. Ngay trong nước, rất đông những chuyên viên Việt Nam cũng đạt tiêu chuẩn này và tất nhiên họ được chuộng bởi những công ty nước ngoài. Nói một cách khác, Công dân toàn cầu khó lòng xuất hiện trong những doanh nghiệp quan liêu, hủ lậu, tham nhũng với cách làm việc tạm bợ qua ngày. Ngược lại, ngay trong những công ty này, phong cách làm việc "qua loa và tạm bợ" có khả năng biến đổi một Công dân toàn cầu quay trở lại trạng thái của một công dân "cùn" thiếu nét tiến bộ và thiếu cả ý thức tác phong. Ở ngay điểm này, tôi xin nhấn mạnh vai trò và trách nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp là vô cùng quan trọng để nuôi dưỡng và phát triển nhân viên kiểu Công dân toàn cầu – họ vô cùng cần thiết cho một đời sống doanh nghiệp minh bạch và cầu tiến.

Khi công ty của bạn có đông Công dân toàn cầu, dù những người này không nhất thiết phải có bằng cao, việc quản trị công ty của bạn tương đối dễ hơn. Hầu hết những Công dân toàn cầu *hiểu luật và áp dụng luật, hiểu người và kính trọng đối tác, hiểu việc và tôn trọng những tiêu chuẩn nội dung và thời gian tính*. Với những cộng sự có cá tính của Công dân toàn cầu thì bạn sẽ thấy nhiều

việc không phải nhắc, nhiều điều không phải cấm hoặc khích lệ quá đáng. Đây cũng là một góc cạnh của văn hóa doanh nghiệp. Có những chuyện Công dân toàn cầu sẽ không bao giờ làm vì họ tự trọng, do đó không cần cấm; và cũng có những điều không phải nhắc thì họ vẫn làm đúng giờ, đúng việc và đúng chỗ.

* * *

Có lẽ không sách nào định nghĩa Công dân toàn cầu nên tôi xin mạo muội nêu lên vài mực chuẩn mà tôi cho rằng Công dân toàn cầu nào cũng có:

- Công dân toàn cầu *thực sự là công dân của toàn cầu*, có nghĩa họ không những quan tâm đến đất nước, làng quê, gia đình của mình, mà còn quan tâm cả đến những vấn đề của nhân loại, của địa cầu trong vũ trụ. Họ không khép mình sống ích kỷ trong vỏ bọc cá nhân mà còn dấn thân ít nhiều cho những mối họa chung như khí tượng của địa cầu, nước biển dâng, ô nhiễm toàn cầu, sự khan hiếm của các khoáng sản hay những nguồn năng lượng thiên nhiên, những vấn nạn tại các nước xa lạ... Họ lo lắng khi khoa học chế ra những loại thuốc có khả năng biến đổi gien của nhân loại hoặc có thể làm cho lúa đổi giống, súc vật đổi dạng. Lòng vị tha của họ là cho cả nhân loại chứ không giới hạn ở dân tộc nào.

Về mặt kinh doanh, Công dân toàn cầu là một chí sĩ tranh đấu cho sự phát triển của nền thương mại quốc tế, cho việc san bằng thuế vụ, cho sự cộng tác nồng nhiệt giữa các nền kinh tế. Họ tin vào sự trù phú cộng đồng từ sự cộng tác cộng đồng.

- Công dân toàn cầu tự chuẩn bị để có được một *văn hóa cá nhân rộng*. Ví dụ họ có ít nhiều ý niệm về lịch sử cũng như địa dư và văn hóa của những nơi họ hoạt động. Họ nhìn những sự khác biệt giữa các dân tộc như những nét đa dạng đáng yêu của thế giới. Các ông, Socrates, Platon, Aristote, Montaigne, Newton, Leibniz,

Kant, Voltaire, Hegel, Nietzsche đều là triết gia của cả nhân loại. Khi ông Alexander Fleming chế ra thuốc Penicillin và nhiều thứ khác, hoặc ông bà Pierre và Marie Curie nghiên cứu về khoa học phóng xạ, họ đã cống hiến cả cuộc đời mình cho khoa học, chứ không phải cho cá nhân họ hay cho một thứ tự hào dân tộc nào. Họ đã là những Công dân toàn cầu thật xứng đáng. Ngay trường hợp của ông Bill Gates hoặc Steve Jobs, có thể thế giới đã biến họ thành những người có tài sản lớn, nhưng khi họ làm việc để đẻ ra Windows hay chiếc iPhone, tôi dám chắc là họ không nghĩ đến tài sản sẽ thu góp được mà chỉ cái lợi cho cộng đồng thế giới. Ông Steve Jobs, hồi sinh thời chẳng bao giờ biết mình có bao nhiêu tiền còn lại trong tài khoản từ lúc hàn vi. Nhìn một cách khác, có lẽ chính những ai không quan tâm đến việc xây dựng tài sản cá nhân mới có thể dốc hết công sức vào việc họ đam mê và hữu ích cho nhân loại. Hẳn họ là Công dân toàn cầu. Nhân tại đây, tôi khuyên các thế hệ trẻ Việt Nam đừng nghĩ tới tiền nhiều quá khi quyết định khởi nghiệp, cho dù biết rằng tiền vốn sẽ chi phối nặng nề công việc đầu tư. Các công ty khởi nghiệp nói chung có khả năng thành công cao khi họ chỉ tập trung vào niềm đam mê và ý muốn đem lại sự hữu ích cho toàn xã hội.

- Một nét đáng yêu khác của Công dân toàn cầu là những người này *vô cùng tích cực*. Họ luôn luôn hướng về tương lai để giải quyết những vấn đề chưa tìm ra giải pháp. Ít khi nào tôi gặp Công dân toàn cầu hậm hực một bất trắc họ vừa trải qua, mà ngược lại họ rút tỉa những bài học để chuyện không xảy ra lần thứ hai, cũng như những cải tiến cần có. Không "*luyến tiếc quá khứ*" là một nét riêng của họ – một cá tính rất quý cho việc kinh doanh.

- Công dân toàn cầu *không kỳ thị*. Tôn giáo, chủng tộc, giới tính không thuộc vào mối bận tâm của họ. Từ đó, họ dễ dàng gia nhập các *nhóm* làm việc. Đối với họ, bạn là ai cũng được, đều là cộng sự

nếu theo đuổi cùng chung mục tiêu, chia sẻ chân tình những cố gắng chung. Công dân toàn cầu không xem sự khác biệt là nguồn cội cho sự hiềm khích. Trong kinh doanh, họ sẵn sàng cộng tác cũng như cạnh tranh lành mạnh với mọi công ty hoàn vũ.

- Công dân toàn cầu có một *sức mạnh nội tại*. Họ ngồi đâu cũng có thể làm việc, xem rủi ro như điều hiển nhiên phải chấp nhận. Họ tin như bàn thạch rằng việc chia sẻ thông tin cho đồng loại là một sứ mệnh. Những nhà nghiên cứu khoa học thuần túy đều tích cực cho đăng lên những khám phá của mình để cả cộng đồng khoa học được biết thông tin, và từ đó phát huy được bước tiến tập thể. Không cần ai khuyến khích, tự bản thân họ tiến.

- Những Công dân toàn cầu là những *người có lương tri*. Trước hết là lương tri đạo đức. Họ không tiêu xài phí phạm nước ngọt của sông, không gây ô nhiễm hay cho thải rác bừa bãi. Đất và biển, rừng và sông đều là tài sản chung mà cá nhân họ trân quý và đóng góp cho sự gìn giữ lâu bền. Họ không có tư duy đốt rừng, hoặc tự cho quyền gây ô nhiễm. Khi tậu xe ô tô, họ lựa chọn những mẫu xe ít ô nhiễm vì ý thức được rằng thế giới họ để lại cho các thế hệ sau phải tốt hơn thế giới nơi họ được sinh ra.

Về mặt kinh doanh, họ trân trọng bản quyền và sở hữu trí tuệ, vì những người chỉ sống với nghề trí tuệ như họ sẽ lấy đâu mà sống nếu như không có sự đền bù chính đáng từ những sản phẩm của họ. Lương tri cũng thể hiện trong việc giáo dục con cái của họ, để cho chúng hấp thụ được tư duy đạo đức và tích cực.

- Công dân toàn cầu là những *người tự trọng*, không hứa suông, làm việc với lời ăn tiếng nói chân thật, đúng giờ đúng hẹn, đúng việc, đúng cam kết. Vì họ tin rằng thế giới dễ sống hơn và hạnh phúc hơn nếu mỗi cá nhân cố gắng giữ phong cách làm việc đó. Với họ, nền thương mại thế giới sẽ phát triển biết bao và sẽ lành mạnh biết bao nếu mọi người như thế.

Để minh họa cho văn hóa, phong cách và lối sống của Công dân toàn cầu, tôi xin kể cho bạn đọc một tuần trong cuộc đời của một nhân vật tôi quen thân, mà tôi đánh giá là một Công dân toàn cầu tiêu biểu.

Một tuần của anh Jean Paul Nguyễn, Giám Đốc một công ty sản xuất cánh quạt công nghiệp

Jean Paul Nguyễn vừa đáp máy bay xuống phi trường Charles de Gaulle sáng thứ Hai. Anh mới đi công tác bên Thái Lan và đã tận dụng hai ngày cuối tuần để đi tham quan Singapore và Mã Lai trước khi lên phi cơ vào tối Chủ nhật. Chuyến bay đêm về nhà ở Paris sẽ kéo dài hơn 12 tiếng và phi cơ sẽ hạ cánh, nếu không muộn, lúc 6 giờ 40 phút sáng thứ Hai. Anh sẽ vừa vặn về nhà kịp để hôn vợ trước khi đưa hai con đi học. *Gia đình là tất cả*, anh nghĩ.

Ngay sau đó, anh sẽ vào công ty để khởi đầu một tuần lễ bận rộn như thường lệ. Mỗi lần đi công cán xa nhà xa công ty, anh luôn luôn có một trăn trở – đó là nếu anh không dành một chút thời gian thư giãn để tham quan thì chuyến đi cũng mất một phần ý nghĩa. Còn nếu anh làm như thế thì đạo đức nghề nghiệp không thực sự cho phép, vì đây là chuyến đi được công ty đài thọ. Do đó, anh rất mừng khi công vụ đủ dài và phức tạp để cho phép có ngày cuối tuần ở lại dành cho việc riêng. Với anh, nguyên tắc liêm khiết đối với công ty là bằng chứng cho thấy anh có lòng tự trọng và yêu công ty, từ đó mới mong công ty đáp lại tình cảm ấy.

Trên máy bay anh đã viết xong báo cáo về toàn bộ chuyến đi vừa qua cho sếp và đồng đội. Những gì gặt hái được, những gì thất bại và lý do đều đã được giải bày rõ ràng, nhưng ngắn gọn. Đây là báo cáo dài và chi tiết, còn báo cáo ngắn đã được gửi đi ngay hôm thứ Sáu vừa qua, vào lúc anh đang ngồi đợi ở phi trường Singapore. Cũng như những đồng nghiệp, anh hiểu rằng việc báo cáo bao giờ

cũng khẩn cấp, không thể đợi. Báo cáo theo thời gian thực là thể hiện sự tương tác cao giữa các đồng nghiệp, và việc lười báo cáo là bằng chứng rằng chuyến đi của mình hoàn toàn vô ích.

Anh còn nhớ có một lần anh cùng đi với Chủ Tịch công ty, và ông ấy nhất định không đợi mất thời gian, báo cáo ngay với các cộng sự về kết quả công việc. Ông không ngờ quyết định đó đã giúp thông tin tới kịp thời để một đội của công ty ở Chile tránh lặp lại lỗi lầm mà đội ở Hàn Quốc vừa mắc phải. Trong chuyện này, anh rất phục bạn đồng nghiệp đại diện công ty ở Seoul, anh này rất phục thiện nhận lỗi và đã phân tích lỗi cũng như những bẫy mà đối thủ bày ra. Sự cố nhỏ này lại càng nhắc nhở anh rằng việc truyền thông trong công ty cần được coi trọng và phải luôn luôn đạt được mực chuẩn cao nhất: nhanh, trung thực, súc tích nhưng cô đọng. Các nhà kinh doanh lão thành đều biết rằng "*les informations sont le nerf de la guerre*" (nắm được thông tin là nắm được mạch thần kinh của trận chiến). Anh đã nhiều lần trải nghiệm tính cấp bách và nhu cầu trung thực của bất cứ thông tin nào có ích cho toàn công ty.

Ngay sau khi gửi email, anh cũng gọi cho Nicole, thư ký của anh bên Pháp. Giờ tối ở Singapore lại là đầu giờ trưa ở Paris, do đó anh đã cùng thư ký soạn chương trình cho tuần tới. Anh muốn tổ chức họp với ba cộng sự để giao việc xuất phát từ chuyến đi. Cô Nicole báo cho anh là Tổng Giám Đốc có ý muốn anh tháp tùng đi Moscow hôm thứ Ba vì đề tài chính của chuyến đi giống với nội dung hợp đồng anh Jean Paul Nguyễn vừa ký bên Châu Á. Chuyến đi này khởi hành hơi sớm vì khi vừa tới Nga, phái đoàn sẽ phải vào làm việc ngay tại khách sạn gần phi trường. Tài xế của Tổng Giám Đốc sẽ đón anh tại nhà lúc 5 giờ sáng trước khi đón sếp. Anh lại phải dặn dò cô Nicole chuẩn bị sẵn hồ sơ đưa cho bác tài, một bản sao phải được gửi ngay cho Robert, cộng sự của anh, đang trực sẵn bên Nga. Anh hơi buồn, vì sau khi vắng nhà hơn 5 ngày, chưa

kịp chơi với vợ con thì lại phải lên đường ngay sau khi về. Các con anh có lẽ đang nhớ cha nó. Còn vợ anh đã nhiều lần than có chồng cũng như không, lúc nào cũng ở trên máy bay hay trong khách sạn, dù chị biết anh đang làm việc chính đáng là chăm lo nuôi gia đình.

Nhưng điều làm cho anh buồn nhất là tuy được tháp tùng Tổng Giám Đốc, anh phải đảo lộn lịch của mình cũng như lịch của cộng sự. Quản lý thời giờ là một việc cực kỳ quan trọng. Có nhiều công ty có khả năng quản lý một khối việc rất nặng nề mà từ ngoài trông vào thì thấy họ làm việc tương đối vui vẻ và nhàn hạ. Đó là vì họ quản lý thời giờ một cách thật quy củ và họ biết sắp xếp công việc một cách rất mạch lạc giữa các đội cùng tham gia. Rồi cũng có những công ty cứ hễ có tý việc là "loạn cào cào". Jean Paul Nguyễn mỉm cười, nghĩ đến công ty cũ của mình giống như thế. Việc hủy chương trình sau khi đã bố trí xong không phải là một thói tốt. Tư duy của anh còn đi xa hơn thế, vì anh nghĩ rằng đảo lộn lịch trình của mình đã đành, nhưng mình không có quyền đảo lộn cả lịch trình của cộng sự. Do đó, anh ít khi chấp nhận để cho những chương trình sắp tới được bố trí qua quít rồi sau đó phải điều chỉnh, bởi cung cách đó sẽ làm mất nhiều thời gian của nhiều người.

Thứ Tư anh sẽ đón tiếp một phái đoàn từ Mexico sang để tham khảo công ty của anh về một dự án tối mật, mà anh đoán liên quan đến quân sự. Do đó, để giữ bí mật thật vẹn toàn, anh đề nghị công ty đặt hai phòng trong khách sạn 5 sao Crillon ở Place de la Concorde tại Paris. Hai phòng phải sát nhau, có cửa mở thông ở giữa, nên khi muốn gặp nhau, hai phái đoàn không cần phải ra khỏi phòng, do đó khó ai để ý. Ngoài ra, mỗi phòng phải được nhân sự của hai bên khác nhau đăng ký, để việc đặt phòng thật vô tư và không bị chi phối. Jean Paul Nguyễn đã học được nhiều bài đắt giá về chuyện giữ bí mật thật "chặt" và cẩn trọng! Một lần anh chỉ ngồi ở phi trường Amsterdam đợi chuyến bay. Thế nhưng ngay bên cạnh anh

lại có hai kỹ sư trẻ tuổi trao đổi với nhau rằng "sếp (của họ) không đi Thái Lan nữa vì...đằng nào cũng thua cuộc đấu giá rồi". Họ có ngờ đâu rằng chính anh Jean Paul Nguyễn lại là đối thủ cạnh tranh ngồi ngay bên cạnh. Với vẻ mặt người Việt, hai kỹ sư trẻ kia làm sao ngờ anh làm cho một công ty Pháp. Thông tin vừa được nghe thật quá quý báu, và anh mỉm cười tự nhủ rằng những sự trùng hợp của cuộc đời quả thực ngộ nghĩnh. Người Pháp có câu ngạn ngữ: "*lorsqu'on parle du loup, le loup est là!*" (Tạm dịch: Khi nói tới con sói nào là ngẫu nhiên con sói đó xuất hiện thật! – Người Việt cũng có một câu tương tự: Nhắc Tào Tháo thì Tào Tháo đến ngay!)

Chiều thứ Tư, anh sẽ phải thuyết trình tại Trung Tâm Hội Nghị Quốc Tế với tư cách là Cố vấn Chính phủ Pháp. Tại đây, ngay sau buổi thuyết trình, anh sẽ gặp một bác học người Nhật. Anh dặn dò thư ký Nicole chuẩn bị sẵn hồ sơ và *CV* của vị này, đồng thời kiểm tra thông tin với Đại sứ quán Nhật về nội dung cuộc gặp và lễ nghi phải có đối với người nổi tiếng nước ngoài. Anh biết là đối với người Nhật, lễ nghi rất quan trọng, và anh không muốn ngài bác học đánh giá sai về phong cách của công ty anh. Sau buổi gặp



ông, anh sẽ dùng cơm tối với một đôi vợ chồng trẻ người Đức, vì cô vợ đang làm một luận án tiến sĩ liên quan đến ngành kinh doanh của công ty anh. Nicole đã xác nhận vợ anh sẽ tham gia buổi cơm tối với đôi người Đức này. Tiệm cơm được chọn bên bờ sông Seine thơ mộng để tặng cho vợ anh và hai vị khách một không gian thư giãn. Anh biết rằng vợ mình không tin những bữa cơm công việc có thể mang chút tính thư giãn gì, nhưng anh đã thuyết phục cô rằng đây là hai nhà nghiên cứu trẻ tuổi, họ sẽ giúp đổi không khí buồn tẻ thường nhật.

Thứ Năm được dành cho việc đọc hồ sơ. Anh quyết định khóa lịch hôm đó vì chồng hồ sơ chưa xử lý đã lên cao hơn 3 tấc. Đây là lúc phải đào sâu các vấn đề, có thể nói là lúc duy nhất mà anh có thể lật lên lật xuống các vấn đề dưới mọi khía cạnh cùng với nhóm cộng sự thân cận. Anh biết khi ở vị trí lãnh đạo, mình thường có xu hướng ỷ lại nên không xem kỹ các hồ sơ, và tự nhủ rằng mình không bao giờ được để thói xấu ấy xâm nhập công việc, đồng thời tự hứa mỗi tuần sẽ phải dành đủ thời gian để hoàn tất việc này. Anh hiểu rằng cộng sự dù đã nghiên cứu chi tiết các hồ sơ, nhưng họ có quyền chờ đợi ở sếp của họ một góc nhìn có tầm hơn, và anh cho rằng mình sẽ thiếu bổn phận nặng nề với công ty nếu chỉ đơn thuần làm việc phê duyệt mà thiếu sự sáng tạo và hướng dẫn. *Đó là một nhiệm vụ của lãnh đạo*, anh tự nhắc.

Anh cũng muốn gặp lại tất cả cộng sự sau gần hai tuần vắng mặt. Do một sự trùng hợp rất hiếm có, các cộng sự đều có mặt trong văn phòng vào đúng ngày thứ Năm đó. Bình thường luôn luôn một nửa đội của anh đi công cán tại những nơi rải rác trên thế giới.

Thế nhưng đến chiều thứ Năm thì Chủ Tịch mời anh đến tăng cường việc đón tiếp ngài Bộ Trưởng ngành điện lực Hồi Quốc. Anh quyết định cáo lỗi với Chủ Tịch và xin phép cho phụ tá của anh thay thế, vì không muốn thất hẹn với vợ chồng người Đức và cũng

không muốn mất một buổi tối thư giãn của vợ chồng. Lời hứa là lời hứa. Không thể hứa suông và thất hẹn, cho dù Chủ Tịch không vui. Anh biết ông cũng sẽ thông cảm và cũng không cần anh giải thích sự vắng mặt. Các vị lãnh đạo cao bên Châu Âu đều trân trọng lịch trình và việc làm của cộng sự dưới quyền, điều này anh đã học và hấp thụ, cũng như anh sẽ áp dụng khi tình huống tương tự xảy ra cho anh và cộng sự dưới quyền anh.

Hôm thứ Sáu anh phải đi Valenciennes, cách Paris một giờ tàu cao tốc, để thăm công xưởng đang sản xuất một sản phẩm mới của công ty. Đây chỉ là làm việc nội bộ, khá nhẹ nhàng, nhất là tất cả các đồng nghiệp anh sẽ gặp đều dưới quyền chỉ huy trực tiếp của anh. Tuy vậy anh vẫn phải ra ga, lấy xe hỏa cao tốc từ lúc 7 giờ sáng, tức phải rời nhà lúc 6 giờ. Trưa thứ Sáu, anh sẽ dùng cơm với đội sản xuất, nghe họ giải bày những khó khăn, truyền lại cho họ một số thông tin về khách hàng, trau chuốt lại chiến lược dài hạn. Chiều thứ Sáu anh đã lên lịch một buổi họp với kế toán để kiểm tra chi tiêu của đơn vị. Rồi ngay sau đó anh sẽ mời các bạn trong công đoàn một chầu bia thân mật. Anh đã được một giám đốc lão thành dặn dò trước khi ông ấy về hưu là khi mình làm lãnh đạo một đội sản xuất thì việc đầu tiên phải quan tâm là "o bế" các bạn đồng nghiệp thành viên trong công đoàn. Uống bia thân mật với họ sẽ tiết kiệm cho anh hàng tuần thương thuyết và tranh chấp sau này khi có vấn đề gay go xuất hiện. Việc giao lưu với nghiệp đoàn lao động là một việc có tính cách xã hội. Các lãnh đạo nghiệp đoàn rất ưa chuộng những sếp bình dân, không quan liêu, thẳng thắn và tỏ ra thấu hiểu việc làm của công nhân, tính nặng nhọc và mức rủi ro cao. Nếu như nghiệp đoàn không tin tưởng vào lời nói của anh thì những cuộc thương thảo lương bổng và thể chế làm việc sẽ dài đằng đẳng, họ sẽ nghi vấn sự thành thật của ban giám đốc, và họ sẽ bám lấy lý luận của họ dai như đỉa.

Tối thứ Sáu anh sẽ về tới Paris. Một tuần làm việc tiêu biểu của anh – không có thì giờ thở phào sau chuyến đi Thái Lan và Singapore, Mã Lai, với những đêm ngủ quá ngắn do ngược giờ giấc với các nước Châu Á – vừa kinh qua. Tuần sau anh sẽ đi Nam Mỹ, nhưng anh không muốn nghĩ tới vội. Anh cần nghỉ, cần viết báo cáo, cần làm việc tại văn phòng ít nhất một ngày mỗi tuần, cho dù đến nơi nào anh cũng có laptop để làm việc trong phòng đợi ở phi trường hay trong khách sạn.

Anh Jean Paul Nguyễn có thói quen đọc báo rất sớm mỗi ngày. Cứ đến giấc bốn, năm giờ tờ mờ sáng là anh lướt nhanh qua các báo trên mạng. Thứ nhất anh vào CNBC để biết rõ tình hình thị trường tài chính quốc tế và những tỷ giá hối đoái. Ồ! Đồng Euro lại xuống thêm 1,3%. Anh vui cho công ty của anh vì khi đồng Euro xuống thì giá thành sản phẩm của công ty cũng rẻ thêm và công ty sẽ bán số lượng lớn hơn. Thế nhưng đồng Yen lại lên quá cao làm cho anh lo vì một thầu phụ của công ty là người Nhật, giá thành sẽ tăng. Vừa vui xong với đồng Euro thì bây giờ lại lo với đồng Yen. Còn thị trường chứng khoán tại Hồng Kông vừa mất 3,5%. Anh gọi ngay cho người bạn thân tại New York để hỏi rõ lý do và để nghe xem anh bạn phân tích hiện tượng như thế nào. Lúc này là chiều ở New York, do đó anh nghĩ mình sẽ không gây phiền cho người bạn. Thị trường quốc tế đang bất ổn nhiều, nên anh nghĩ mình cần thấu triệt vấn đề sớm. Xưa kia, nước Nhật thường áp dụng chính sách "đồng Yen lên cao thì các doanh nghiệp Nhật được mua rẻ các công ty nước ngoài, thấp thì các doanh nghiệp lại có cơ hội xuất khẩu hàng hóa rẻ". Cứ mỗi 6 tháng là Yen lên, rồi 6 tháng Yen lao xuống, giống như thủy triều một năm hai lần. Cũng vì vậy mà anh theo sát giá của nó, vì khi nó vọt lên là cả thế giới được chứng kiến Nhật sáp nhập công ty một cách tích cực, thậm chí vội vàng.

Trên iPhone, anh chạy sang báo trực tuyến *BBC*, rồi nhảy vào báo *Times* và *Wall-Street-Journal* xem tiếp, trước khi quay sang báo Pháp *Le Monde* và báo Đức *Die Welt*. Anh đọc cả tiếng Pháp lẫn tiếng Đức. Tất nhiên tiếng Anh thì như tiếng mẹ đẻ rồi, thời nay làm gì có vị trí nào mà có thể không thạo tiếng Anh? Tin mới trong ngày hôm ấy cho biết Ukraine và Nga đang phản đối nhau, và Cộng Đồng Châu Âu đang rục rịch bế cang tỏa cảng kinh tế Nga. Anh vội gọi cho một cố vấn chính phủ chuyên về Đông Âu để xem tình thế có khả năng ngã ngũ ra sao, và ảnh hưởng trên công ty của anh sẽ như thế nào. Anh vừa được tin làm cho anh an tâm thì bỗng iPhone của anh nháy sáng. Bên Pháp đang xảy ra biểu tình ở gần văn phòng công ty. Lại một vố phải lo theo dõi. Nếu biểu tình đi tới đình công thì bao nhiêu chuyện sản xuất của công ty anh sẽ chậm trễ, và như vậy có thể ảnh hưởng tới các hợp đồng của công ty...

Mỗi lần đi Jakarta anh luôn luôn có quà cho Đại sứ Pháp. Lần nào anh cũng được ông tiếp đón rất ân cần như một người bạn thân nên anh thường mua phô mai đặc sản mang tặng. Ngoài ra, cứ mỗi lần đi như thế anh không thể quên tới chào ông Jusuf Habibie, Bộ Trưởng Bộ Công nghệ. Lúc tới chào, anh luôn mang món quà lưu niệm nho nhỏ, tìm một lời ngọt ngào và thân tình để tỏ tình bạn trân quý. Mỗi lần đi Jakarta hay Bangkok, anh đều đem theo bộ gậy *golf*. Ở hai đô thị lớn này sân *golf* rất đẹp, cỏ được cắt như mặt vải nhung, và khách hàng cũng như các đối tác có thói quen đàm phán trên sân *golf*. Đàm phán bán chính thức trong sân *golf* quan trọng và ảnh hưởng tới kết quả hơn cả thương thuyết trong phòng hội nghị rất nhiều! Ông Chủ Tịch Công ty điện lực thường hay hỏi đùa giữa đám công ty Nhật và Pháp "Ai quan tâm nhất đến dự án tới?". Các bạn Nhật luôn luôn giơ tay. Thế là có lúc ông Chủ Tịch tuyên bố sẽ giao cho Nhật Bản phen này, và ông sẽ không quên cho Pháp phen sau. Đùa cợt vui vẻ như vậy nhưng lần nào cũng như lần nào,

các "giải" được thương thuyết một cách chính thức sau đó luôn luôn xác nhận những quyết định đã được ướm trước như những lời nửa đùa nửa thật trên sân *golf*. Do đó việc vắng sân *golf* là vô cùng nguy hiểm, công ty của mình mất lượt dễ như chơi. Rõ ràng những ai quá nghiêm nghị tránh chơi *golf* trong khi đang công cán có thể xem như tự gây rủi ro lớn cho phe mình! Anh mỉm cười, vì anh biết rằng rất đông người vẫn tưởng anh viện cớ đi công cán để hưởng thú vui chơi *golf*, một điều hoàn toàn sai, thậm chí bất công đối với anh, nhưng anh may mắn được sếp trên hiểu rõ và thông cảm.

Lúc ngồi tại các phi cảng trên thế giới, lúc không đọc báo trực tuyến hoặc viết báo cáo thì anh luôn đi đi lại lại năng động. Vốn anh gốc người Việt nên ít hành khách nào đoán ra anh có quốc tịch Pháp! Và cứ như thế anh ngồi đâu trong phòng đợi cũng có vài ba người chung quanh phát biểu, và cứ y như rằng rất nhiều lúc anh rút tỉa được thông tin liên quan đến việc làm: Anh cảm thấy tội lỗi trong cái trò chơi mật gián vô tình đó, nhưng nó cũng là một thú tiêu khiển để anh quên đi hàng ngàn tiếng đồng hồ ngồi đợi trong một trăm phi trường anh đi qua. Cuộc đời thật lắm chuyện buồn cười, không sao kể hết, nếu cứ nghe chuyện của người khác. Anh cũng không quên gọi cho vợ mỗi khi đi thêm một chặng đường và hạ cánh an toàn. Vợ anh có lần giận vì chị nói là mỗi khi có máy bay bị sự cố là tim chị lại thoi thóp, đến khi thư ký Nicole gọi và thông tin thì chị mới an tâm. Anh may mắn trong đời có hai người phụ nữ vô cùng quý báu: Vợ và cô Nicole. Vợ thì đã đành, chị lo toan hết mọi việc trong nhà thành thử khi anh vắng nhà, anh không phải lo lắng. Giá phải trả là đi đâu anh cũng gọi điện thoại cho vợ qua phần mềm *Skype* để vợ chồng trông thấy nhau qua màn hình. Rất buồn cười khi anh nhận xét là vợ chồng càng nhớ nhau khi không nhìn thấy nhau qua màn hình. Chỉ được nghe giọng vợ thôi là nhớ đến khó ngủ. Nhưng ngược lại, khi đã được trông thấy nhau thì

không còn lưu luyến, mà có lần vợ anh còn gắt: “Hôm nay đã gọi hai lần rồi, gọi gì mà gọi lắm thế, anh tưởng tôi lúc nào cũng ngồi nhà đợi anh gọi à?”. Phụ nữ lắm khi thật khó hiểu!

Nicole thì khác. Vợ là dương cầm, nặng nề, không di chuyển được. Thư ký thì như kèn harmonica, đi đâu cũng phải có sẵn trong túi giống như hậu cần để sử dụng. Bạn có tin không, mỗi ngày anh Jean Paul Nguyễn gọi cho Nicole ở Paris đến hai chục lượt. Và cô Nicole biết là nếu không có cô trực tại văn phòng Paris thì sếp Jean Paul Nguyễn sẽ chới với nơi xa xăm. Cô là hậu cần chính yếu, cô lo toan hết mọi việc trong công sở, giải quyết hết mọi vấn đề có thể dưới tay cô, truyền lại cho cộng sự lệnh của anh Jean Paul. Đôi khi cô còn liếc vào các hồ sơ để khi nào sếp gọi có thể tóm tắt nội dung trong 1 phút: Biết đâu anh ấy sắp phải tắt điện thoại? Mỗi hai tiếng là anh lại nhận được một email ngắn gọn của Nicole: một là tin tức quan trọng trong mấy tiếng đồng hồ vừa qua; hai là quản lý và chỉnh đốn lịch trình; ba là những câu hỏi của đồng đội cần giải lý ngay; bốn là chuyện linh tinh. Thỉnh thoảng vợ anh nổi sùng, ghen bóng ghen gió. Nhưng chị biết không bao giờ “chuyện ấy” sẽ xảy ra giữa chồng và cô thư ký vì chị biết phong cách của chồng, không



bao giờ anh lại làm việc ấy trong nhóm công sở. Thiếu gì đàn bà đẹp ngoài đời mà phải ru rú tại gia! Có một điều vợ anh không biết mà đáng lẽ phải ghen thật là anh Jean Paul không bao giờ kể lể gì cho vợ nhưng lại khai và khoe hết cho Nicole. Cô này đã trở thành người bạn chí thân và luôn luôn khuyên anh nên chừng mực thôi. Khi đang ở một mình trong văn phòng cô mới dám hỏi sếp đang ở Jakarta hay Bangkok, sợ người cộng sự khác nghe thấy: *Ông đã gặp lại Dewi chưa, cô Pornthíp lúc này có khỏe không?*... Vào lúc đó, anh biết vợ mình không nói ra nhưng cũng thương chồng. Ở tuổi khỏe mạnh đó mà cứ ngồi máy bay suốt ngày thì lâu lâu cũng phải biết điều cho phép anh phá giới. Chị không sợ những phụ nữ ở nước ngoài vì trước sau gì việc làm của anh cũng kéo anh về nước, lúc đó thì *bye bye vĩnh viễn và cám ơn thịnh tình của các cô đối với chồng tôi*. Nhưng trước khi về anh luôn luôn nhớ mua tặng vợ một chiếc nhẫn *ruby* hay một hoa tai *saphir* nho nhỏ. Chị vợ không bao giờ đeo những thứ chồng mua tặng vì chị biết nó là bằng chứng của những tội to nhỏ trong hợp đồng vợ chồng. Chị tha thứ dễ dàng nhưng không bao giờ đeo chứng vật.

Anh Jean Paul có tài là ở đâu cũng ngủ được, bất cứ nơi công cộng nào. Lâu lâu anh thiếp đi một lúc. Anh lấy lại sức rất nhanh, ngủ bao lâu cũng được, 5 phút, 10 phút, nửa tiếng. Cái đồng hồ nội tâm của anh đã được huấn luyện từ nhiều năm. Anh không cần có đồng hồ báo thức bao giờ. Cơ thể anh luôn luôn dậy đúng giờ khi cần thiết. Tuy nhiên anh bắt đầu mắc bệnh cao huyết áp, có lẽ cũng do anh đi ngủ thất thường và nhất là anh suy nghĩ trong giấc ngủ. Biết làm sao bây giờ? Chẳng lẽ anh bỏ nghề giám đốc để đi làm thợ may hay vào làm công chức nhà nước?

Anh mơ được về nghỉ hưu sớm, nhưng nay anh còn quá trẻ để nghĩ tới việc đó. Hai đứa con của vợ chồng anh còn nhỏ, nhà còn cần kiếm thêm tiền. Và anh chấp nhận số kiếp vất vả mình đang

mang nặng. Với tính vui vẻ sẵn có, anh coi thường mọi sự việc và cứ ngày nào cũng như ngày nào, tuần nào cũng như tuần nào anh để cho số kiếp "Công dân toàn cầu gương mẫu" quay cuồng hành hạ.

* * *

Bài học đắng cay cho một người chưa hiểu cách làm việc như một "Công dân toàn cầu"

Năm 1976, tôi đã trải nghiệm một thất bại ê chề. Năm đó, một công ty tư vấn của Vương Quốc Bỉ thiếu chuyên viên về giao thông/vận tải để đi làm việc 1 năm tại Brazil. Họ vừa ký một hợp đồng với chính quyền đô thị Brasilia, thủ đô Brazil để tìm hiểu tại sao đô thị bắt đầu có hiện tượng kẹt xe trầm trọng. Vốn hệ thống đường trong đô thị được thiết kế vô cùng hiện đại – đô thị Brasilia vào thời đó nổi tiếng là được thiết kế không có ngã tư và cũng không cần đến đèn quản lý giao thông. Trên nguyên tắc, khi không có ngã tư và chỉ có đường một chiều thì đô thị khó lòng xảy ra hiện tượng kẹt xe.

Công ty tư vấn Bỉ bèn đến gặp công ty nơi tôi làm việc để xin "mượn" tôi trong 1 năm. Và năm ấy, tôi không thể nói là mình đã hoàn thành công việc. Thực ra, nghĩ cho cùng, tôi nắm rất vững lý thuyết và kinh nghiệm về giao thông. Cái làm cho tôi bị vấp là vào thời đó tôi chưa hiểu cách làm việc của công ty Bỉ, mà cách làm việc này giống như phong cách làm việc của Công dân toàn cầu! Nói tóm lại, tôi thất bại vì không hiểu cách làm việc độc lập, từ việc lấy những giả định đến chọn những mô hình, từ việc dùng ngân sách tới việc điều động nhân viên đi khảo sát, tôi thực sự không hiểu rằng mình phải sinh hoạt và nghiên cứu một cách độc lập.

Vốn tại công ty mẹ bên Pháp, tôi làm việc gì cũng trình lên sếp, đợi lệnh của sếp, nghe chỉ thị của sếp, và báo cáo cho sếp. Nhưng ở Brasilia, tôi không có sếp!

Thực ra, trưởng phái đoàn là anh Van den Branden cư xử rất dễ chịu, không có gì phải phàn nàn về anh, tuy chỉ có một chuyện là anh để tôi ngồi chơi vơi một mình, mà trong khi đó anh hiểu rằng tôi không biết thế nào để vào việc. Thực ra anh cũng có chút ghen tị, vì lương bên Bỉ thời đó của anh lại thua lương của tôi. Do đó anh cứ để tôi trượt ngã cho sướng mắt, không cho tôi một chỉ thị nào trong suốt thời kỳ anh làm trưởng phái đoàn làm việc tại Brasilia.

Nhưng mặt khác, anh cũng không muốn tôi làm hỏng việc, nên sau 3 tháng, vì thấy tôi chưa làm trò trống gì nên anh mới hỏi tôi: "Anh Phan, anh đợi gì mà không vào việc đi, cả phái đoàn đợi kết quả nghiên cứu của anh để sang giai đoạn 2 của hợp đồng?".

Thực sự tôi ngã ngửa khi nghe anh Van den Branden nói vậy. Tôi trách anh công khai: "Từ ngày đầu đến hôm nay anh không cho tôi một chỉ thị nào, làm sao tôi làm việc?".

Và sau khi được giải mã, tôi mới hiểu chính mình là người có lỗi! Anh Van den Branden nói thẳng: "Tôi có cho ai chỉ thị đâu! Họ tự biết họ phải làm gì, đóng góp cái gì vào dự án! Anh Phan vui lòng tham khảo hợp đồng. Hợp đồng chính cũng như hợp đồng phụ về công việc của cá nhân anh trong đội. Anh vui lòng đọc tài liệu để trên bàn họp. Anh vui lòng tham khảo ngân sách dành cho việc làm của anh, trong đó có việc phải mướn 100 sinh viên đi khảo sát về tình hình giao thông đô thị. Tôi thất vọng vì anh chưa nghiên cứu một hợp đồng nào. Anh đợi gì?".

Đến lúc đó tôi mới hiểu rằng phong cách làm việc là mỗi thành viên trong đội phải lo lấy mọi thứ, chiếu theo các văn bản và các tài liệu có sẵn dưới tay từng người. Tôi vẫn phản ứng: "Có anh làm sếp cũng như không! Ít nhất anh cũng cho tối thiểu vài chỉ thị và vài ý kiến về cách đội tổ chức công việc chứ!".

Và Van den Branden giáng cho tôi một tràng nặng nề: "Này anh Phan, anh còn nhỏ lắm sao? Anh là kỹ sư trưởng trong một công ty

tư vấn hàng đầu. Đáng lẽ anh phải chỉ dẫn cho chúng tôi mới đúng. Anh có kinh nghiệm nhưng giấu trong túi hả? Chúng tôi chỉ là kỹ sư dự án, không tài nào chúng tôi tự giải thích các hiện tượng được. Chính anh là người đảm nhiệm chức năng đó, đáng lẽ anh phải dẫn lối cho chúng tôi. Anh chưa bao giờ làm việc nhóm sao? Anh không làm việc được nếu không có sếp chỉ đạo à?".

Nhiều năm sau tôi mới hiểu thấu được tình huống. Rõ ràng tôi cần có sếp vì đó là phong cách làm việc bên Pháp thời đó. Cái gì cũng phải nghe sếp bảo, sếp chỉ thị, sếp điều động. Tiêu một đồng cũng phải hỏi sếp. Thật quan liêu. Nhưng đến khi làm việc với một công dân Bỉ, tôi mới gặp tình huống kỳ lạ là không thấy bóng sếp đâu! Hóa ra, người Bỉ tiến bộ hơn người Pháp xa. Vào lúc đó anh Van den Branden đã cư xử với tôi như một Công dân toàn cầu! Tôi lạc hậu, không hiểu, và đã học được một bài học thật thấm thía. Ở vị trí của tôi trong dự án, một Công dân toàn cầu sẽ tự lo hết, và mối liên lạc duy nhất với đội là báo cáo bằng văn bản. Nếu không ai phản ứng trên báo cáo thì hãy cứ tiếp tục làm việc. Khi mọi người trong đội đều là Công dân toàn cầu thì khỏi phải lo, báo cáo của đồng đội cũng như mọi chứng từ, mọi món chi tiêu thì mọi người trong đội đều phải biết rõ. Bởi lẽ tất cả đội đều báo cáo đầy đủ chi tiết bằng văn bản. Chính lỗi lầm đó giúp cho tôi mở mắt tìm hiểu phong cách làm việc tiến bộ của người Bỉ, mà sau này tôi có dịp trải nghiệm một lần nữa sau khi công ty của tôi sáp nhập với một công ty của Anh quốc. Với người Anh cũng thế. Chẳng ai bảo ai, chỉ huy ai, điều động ai. Đến cuối năm, người nào hiệu năng cao trông thấy ngay, tiền thưởng sẽ ào ào rơi vào túi. Còn nếu không thì sự khiển trách cũng không có chân mà vẫn tới. Và cuối cùng tôi mới hiểu rằng trong phong cách của Công dân toàn cầu, sếp là một từ hoàn toàn trừu tượng. Ai ai cũng điều động đồng nghiệp, ai ai cũng là đồng nghiệp, cho dù ông ấy là CEO hay cô ấy là thư ký.

* * *

Lời kết

Khi nhà đại triết gia Socrates (470-399 trước CN) tự ví mình như Công dân toàn cầu mà không đơn thuần là công dân của xứ Hy Lạp hay của thành phố Athènes, ông đã cảm nhận được, 26 thế kỷ trước chúng ta, rằng thế giới cần có những công dân biết trân quý cả địa cầu chứ không chỉ với dân tộc hay quốc gia thôi. Trân quý vạn vật, bảo vệ cảnh vật và thiên nhiên, tôn kính sự sống của súc vật cũng như của nhân loại. Ông đã có tầm nhìn rất xa và rất rộng. Vào thời của ông, dân số của thế giới nói chung còn rất thấp, có lẽ dưới vài trăm triệu người, ô nhiễm hệ thống có lẽ chưa xuất hiện, vì vào thời đó chưa có công nghiệp, chưa có thị trường tiêu thụ, nhân loại còn ở thời kỳ sống với thiên nhiên nguyên sinh. Thêm vào đó, các mối liên hệ giữa các chủng tộc, các bộ lạc, các quốc gia chắc chắn không có nhu cầu và tầm truyền thông của thế kỷ XXI. Ngay từ thời đó, không những Socrates đã thấu hiểu được rằng địa cầu cần được bảo vệ một cách tích cực, nhưng ông còn cảm nhận được là sau ông hàng chục thế hệ, thế giới sẽ thấy xuất hiện một loại người mới, ý thức được hơn nữa những mối nguy cho trái đất, tài sản chung của tất cả con người đang sống trên địa cầu; thấu triệt được hơn nữa sự cần thiết có một thế hệ năng động, dấn thân, đạo đức, có tư duy hệ thống và truyền bá. Ông còn đi xa hơn, không những làm gương như một Công dân toàn cầu, mà còn muốn giải thích cho nhân loại nghề nghiệp làm thầy, lương tri làm thầy, trách nhiệm làm thầy, phương thức ứng xử với đồng nghiệp của một người thầy. Vì đối với ông, người thầy giáo là gốc gác của tất cả. Ông đã để lại cho chúng ta "*the Socrates Oath*" (Lời thề Socrates) cũng như thầy thuốc có "Lời thề Hyppocrates".

Tất cả Công dân toàn cầu ngày nay đều là những đứa con của ông, Socrates ạ!

CHƯƠNG 11

Những mẩu chuyện vui về sơ đồ tổ chức doanh nghiệp

Every company has two organizational structures: The formal one is written on the charts; the other is the everyday relationship of the men and women in the organization - Harold S. Geneen
Doanh nghiệp nào cũng có hai kiểu cấu trúc: một kiểu chính thức được công bố qua các sơ đồ; và một kiểu được thể hiện bằng mối quan hệ hàng ngày giữa các thành viên nam nữ trong tổ chức.

Sơ đồ tổ chức doanh nghiệp là một thứ văn bản rất buồn cười, ít ai thèm tham khảo, có khi người ta lại còn vô tình hay cố ý hiểu sai nó, nhưng cuối cùng ai cũng cần tới nó!

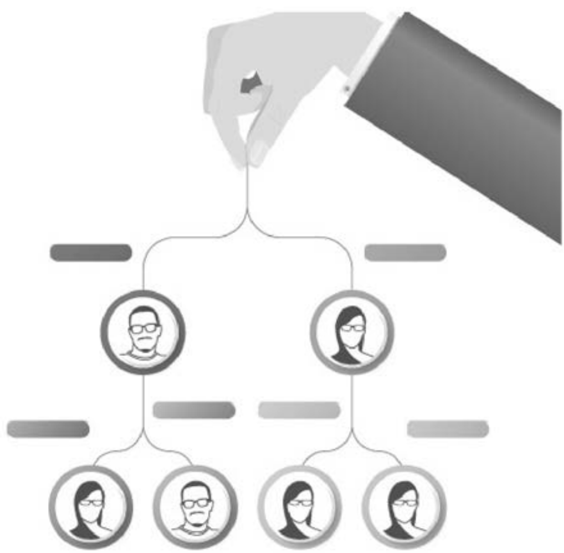
Đã có lần tôi làm việc tư vấn cho một doanh nghiệp cỡ vừa trong nước. Để bắt đầu, tôi xin trợ lý của Tổng Giám Đốc cho tôi một bản sao sơ đồ tổ chức công ty. Cô này ngạc nhiên hỏi đó là cái gì, làm cho tôi cũng ngạc nhiên theo. Mãi cả tuần sau cô mới tìm ra cho tôi một tờ giấy sơ sài, trên đó chỉ thấy vị trí và tên Tổng Giám Đốc và các Giám Đốc khối. Tôi bèn vào hỏi thẳng Tổng Giám Đốc xem có phải chính ông ấy "chơi xấu" tôi, cố ý giấu cách tổ chức của công ty hay không: "Vì sao anh không nạp cho tôi thông tin đầy đủ

thế?". Câu trả lời của "ổng" làm cho tôi ngã ngửa: "Ở doanh nghiệp của tôi chỉ có tôi làm sếp hết. Ai làm gì cũng phải trực tiếp xin phép tôi, chẳng cần sơ đồ tổ chức gì hết trọi!". Tôi đành nhìn nhận phương án tự quyết hết mọi chuyện cũng là một cách quản trị, có lẽ hơi độc tài độc đoán một chút, và tất nhiên hơi sơ sài. Chỉ cần nhiếc mắt nhìn sơ đồ là hiểu ngay rằng trong công ty này chuyện ủy quyền hoàn toàn vắng mặt. Tất nhiên, khỏi cần ngạc nhiên khi ông Tổng Giám Đốc than quá bận, rằng những tài năng của công ty lười biếng, thụ động và không ở lâu với công ty.

Sơ đồ tổ chức đóng một vai trò khá đặc biệt trong đời sống của một doanh nghiệp. Cứ mỗi khi có người mới vào công ty thì mọi thành viên lại xúm vào hỏi nhau người mới ấy sẽ ở đâu trên sơ đồ tổ chức. Và tất nhiên không ai có câu trả lời, nhưng có lẽ đó là lúc duy nhất mà một sơ đồ tổ chức có công dụng thực sự. Nó như chiếc bản đồ vô cùng có ích cho người mới vào một nơi lạ lẫm, cũng như cho cả tập thể đón nhận đương sự từ ngoài vào. Nhưng đến khi khung cảnh mới trở nên quen thuộc hơn thì cái bản đồ đó lại biến thành vô dụng, người ta thường bỏ quên, chôn nó dưới xấp giấy vụn mà khi cần tới thì không ai biết tìm nó ở đâu.

Hồi tôi còn làm việc trong một công ty con của Spie Batignolles (là SGTE) vào năm 1977, với một chức vụ vô cùng khiêm tốn (vì lúc đó tôi mới có ít năm kinh nghiệm), tôi đã được chứng kiến ông Maurice, Tổng Giám Đốc công ty, mất gần một năm để vẽ đi vẽ lại sơ đồ tổ chức. Đặt tôi và những đồng nghiệp trẻ tuổi mới vào trên khung nào của sơ đồ tổ chức là vấn đề duy nhất mà ông phải định quyết. Nhưng dần dà, trong khi vẽ sơ đồ, có lẽ ông đã quên mục tiêu ấy và chuyển hướng sang việc cấu trúc tổ chức một cách tổng quát hơn. Đến khi sơ đồ mới được coi là tạm ổn thì ông mới nhận ra rằng chúng tôi vẫn chưa được ông đặt vị trí trên đó. Phải hơn một năm sau tôi mới rõ số phận mình.

Đó là một bí ẩn với tôi, và mãi về sau tôi mới hiểu được một điều thật tế nhị, nhiều khi nghĩ lại thấy hãi hùng: Sơ đồ tổ chức là một thế cân bằng quyền uy rất nhạy cảm trong doanh nghiệp! Thế cân bằng thay đổi mỗi phút theo cảm tình mà Tổng Giám Đốc đặt vào các cấp lãnh đạo dưới quyền ông. Mà đây là cảm tình chứ không phải một cuộc đánh giá khách quan chiếu theo thành tích của mỗi cá nhân. Cứ ai vô tình làm phật lòng Tổng Giám Đốc thì cảm tình của ông này đối với họ cũng có khả năng thay đổi, và cứ như thế sơ đồ tổ chức lại thêm một lần điều chỉnh theo chiều gió mới. Giả thử ông cắt đặt chúng tôi, những người mới, vào đội nào thì đương nhiên ông đã tỏ thái độ ưu ái và thiên vị đối với đội may mắn đó. Tăng cường nhân sự là một quyết định mang tính chính trị, nó sẽ làm cho các đội khác tự đặt câu hỏi, đôi khi họ còn có những phản ứng ghen tị. Đó là chưa kể những tin phao đồn người ta có thể xì xào, rằng Giám Đốc này chắc đang trên đà lên chức với sự tăng



cường nhân sự, Giám Đốc kia bị bỏ quên, và cứ như thế hệ thống tự ái của cả ban lãnh đạo sẽ đùng đùng "khởi sắc".

* * *

Công dụng của *sơ đồ tổ chức* doanh nghiệp rất phù du, thế nhưng điều rất mâu thuẫn là người ta mất rất nhiều thì giờ để làm ra nó. Tôi đã chứng kiến một công ty mất hơn chín tháng để thiết lập nó. Tuy đời của một sơ đồ tổ chức rất ngắn ngủi, nhưng có một người luôn luôn cần đến nó, và sẵn sàng miệt mài bỏ nhiều thời gian để đẻ ra nó: người đó chính là Tổng Giám Đốc của công ty. Nhiều khi tôi tự nhủ *đã làm Tổng Giám Đốc thì mất thời giờ làm gì để vẽ sơ đồ, vốn mọi quyền hành đã hiển nhiên nắm hết trong tay mình*. Thế nhưng đã có một Tổng Giám Đốc thú nhận với tôi rằng anh thích làm việc này lắm. Anh cho rằng việc sắp xếp binh lính giống như một cuộc diễu binh khiến tự ái của anh thoải mái, lòng dạ phấn khởi, và cảm nhận được tầm quan trọng của mình. Anh còn thú nhận thêm là làm việc này anh không bao giờ biết mệt.

Việc vẽ sơ đồ tổ chức không phải là chuyện dễ. Nó đòi hỏi ở người lãnh đạo rất nhiều óc tâm lý, một lý luận tế nhị đối với số phận của từng nhân viên, một biệt tài thương thuyết với các lãnh đạo cấp dưới, thật nhiều nhẫn nại và cuối cùng là một khả năng giải trình thuyết phục rất cao. Chung quy, cái tờ giấy quái gở đó đụng chạm trực tiếp tới tự ái và quyền lợi của từng cá nhân trong doanh nghiệp, chứ không phải chỉ riêng anh Tổng Giám Đốc, trong một quá trình tranh giành quyền lực thường trực và gay go.

Đôi khi gia thế của những nhân vật có mặt trong cuộc chơi lại càng làm cho những cuộc đấu tranh khốc liệt. Ví dụ Giám Đốc Hành Chính là cháu ruột của Chủ Tịch, cho dù anh chàng này là một kỹ sư về hóa chất, nhưng Chủ Tịch vẫn muốn đứa cháu mình giữ vị trí đó. Bạn Giám Đốc Kỹ Thuật thì chẳng ai khác là em ruột

của Chủ Tịch ngân hàng chống lưng cho công ty, bạn Giám Đốc PR lại là con dâu của cổ đông lớn nhất. Còn Giám Đốc Marketing thì được một nhân vật trong chính quyền làm cha đỡ đầu. Những tình huống nói trên phổ biến ở mọi quốc gia, trong mọi doanh nghiệp.

Đố bạn sắp xếp tất cả những nhân sự nói trên với nhau đấy, nếu bạn là Tổng Giám Đốc! Thế nhưng chuyện chưa chấm dứt ở đây, vì những cục cưng nói trên còn có thói xấu là thích thay đổi vị trí, không ngồi lâu ở đâu được. Thêm vào đó, kỳ quặc nhất là họ thích nắm chức vụ không liên quan gì đến chuyên môn của mình. Họ thích marketing vì từ marketing nghe rất "xôm". Họ thích làm về quốc tế để có thêm nhiều dịp đi chơi các nước trên thế giới và tham quan. Họ thích nắm cái mảng tài chính liên quan đến quà cáp và những nghĩa vụ đặc biệt... Thế là bằng nọ việc kia, không ăn khớp, không hợp lý, chẳng đâu ra đâu. Tội nhất là rút cục trong công ty đôi khi cũng có một vài anh chàng giỏi thật, ví dụ như đậu tiến sĩ chính hiệu ở Stanford bên Hoa Kỳ, nhưng không có máu quý tộc, nên những anh này không có mảy may hy vọng được nhận một trách nhiệm nào xứng tầm.

Chỗ nhân viên còn lại ở dưới nữa sẽ không tránh được hoang mang. Họ thấy tình hình luôn luôn bất ổn. Họ chia nhau số phận của những người đến phút chót mới biết sếp tương lai của mình là ai. Hết người này được bổ nhiệm, đến người nọ được phong chức, khó lòng nhân viên theo dõi được lô-gíc của cuộc chơi, mà kết quả cụ thể là sự xuất hiện của một sơ đồ tổ chức mới toanh mỗi khi Tổng Giám Đốc có thêm nguồn cảm hứng.

Trong việc quản trị doanh nghiệp của họ, thiếu gì Tổng Giám Đốc cậy quyền tối cao của mình để dùng sơ đồ tổ chức như một vũ khí chính trị. Những người này quản trị cả doanh nghiệp của họ bằng cách thay đổi vị trí của nhân sự dưới quyền một cách khá thường xuyên, đôi khi cố tình gây ra sự bất ổn, cứ như là để nhắc

nhở nhân viên nhớ kỹ ai là sếp. Thế là sơ đồ tổ chức, *tuy là dụng cụ để ổn định nhân sự, lại được dùng để gây sự bất ổn!* Thật mâu thuẫn và quái dị!

Ngay cả khi việc cân nhắc được xem như khách quan, mẫu mực, thì doanh nghiệp vẫn không tránh được xáo trộn mỗi khi sơ đồ tổ chức được vẽ lại. Khi đó không doanh nghiệp nào tránh được việc phải thương thuyết lại cán cân quyền lực. Ông Tổng Giám Đốc chỉ cần mang sơ đồ dự kiến ra bàn trong Ban Điều Hành thì y như rằng buổi họp sẽ kéo dài đến chiều trong khi ông tưởng chuyện sẽ ngã ngũ sớm vào buổi sáng. Vào những lúc đó, hơn bao giờ hết, các thành viên của Ban Giám Đốc (hay Ban Điều Hành) sẽ có dịp đo được thực lực của mình và của đồng nghiệp.

Mỗi sơ đồ được ban hành xong lại khởi sự một cuộc chiến mới giữa các cao thủ trong công ty để tranh quyền, mà cụ thể là tranh vị trí trong sơ đồ. Cuộc chiến âm thầm sẽ định nghĩa lại những quyền lợi và tất nhiên sẽ thiết lập lại các liên kết mới. Và, cứ như thế, ngay sau khi sơ đồ mới được công khai, hình dạng bên trong công ty lại rơi vào sự luẩn quẩn của một chu kỳ tranh chấp mới.

Thử hỏi vậy tạo ra sơ đồ tổ chức để làm gì, nếu ngay trên bản chất nó phải thay đổi như chong chóng và không bao giờ được thực sự chấp hành?

* * *

Chỉ cần nhìn qua sơ đồ tổ chức thì không cần thêm nhiều thông tin để hiểu rõ cách làm việc của công ty. Nếu sơ đồ là một kim tự tháp “cao” với rất nhiều tầng, nhưng mỗi tầng lại ít nhân viên, thì đây là một tổ chức kiểu quân đội, trật tự, kỷ luật. Ví dụ như sơ đồ tổ chức của đội bảo vệ một công xưởng. Đôi khi họ chỉ có non chục thành viên, thế mà kim tự tháp tổ chức của đội có thể cao bốn tầng! Trong đội nhỏ bé này, người nào cũng làm sếp, trừ chú gác cổng.

Nhưng ngược lại, cũng có rất nhiều doanh nghiệp "phẳng" hơn, từ chủ tịch xuống đến cô thư ký đôi khi chỉ bốn hay năm lớp cho dù số nhân viên rất đông, cả ngàn người. Tại những công ty như Google, có thể nói tổ chức của siêu doanh nghiệp này khá phẳng và mối liên hệ của các nhân viên với cấp lãnh đạo khá bình đẳng. Khoảng cách không quá xa giữa cấp cao nhất với cấp thấp nhất cho phép tổ chức lấy được một vẻ dân chủ, thông thoáng. Điều này rất cần cho những doanh nghiệp mang nặng tính sáng tạo.

Nếu lắng nghe những bậc thầy về quản trị giải thích thì không bao giờ nên để cho kim tự tháp cao quá. Riêng tôi nghĩ nó còn tùy chức năng của doanh nghiệp, như tôi sẽ giải thích trong những trang tới.

- *Một trò chơi? Và một ông Tổng Giám Đốc đểu!*

Trong những doanh nghiệp bất ổn và "đấm đá" nhau nhiều thì sơ đồ tổ chức chỉ nên được xem như một tấm ảnh phù du. Giống như một tấm hình *selfie* mà người ta tự chụp để bắt được khoảnh khắc "tự sướng" đó, phút giây đó mà thôi, bởi vì chỉ vài ngày sau doanh nghiệp đã có thể có bộ dạng mới do sự "đấm đá" đã tạm ngã ngũ... để nhường ngôi cho một cuộc đấm đá mới! Không có sơ đồ tổ chức lý tưởng, không sơ đồ nào hoàn hảo, bởi một lý do quá dễ hiểu là không sơ đồ nào viết trên giấy có khả năng tả hết được những mối liên hệ làm việc dù chằng chịt nhưng rất cần thiết trong doanh nghiệp. Không có sơ đồ thì không ai hiểu ai làm việc với ai trên dự án nào. Có sơ đồ thì sẽ lộ diện ra sự phân chia trách nhiệm. Nếu chẳng may việc làm không đạt thì sự xâu xé trong công ty thường thường nhắm vào những nhân sự đã được quá ưu đãi trong đợt cấu trúc trước, giống như một cuộc sửa sai cho những sự thiên vị quá lố mà mọi người chưa chấp nhận.

Bạn có thể hỏi rằng những công ty như thế thật sự tồn tại sao? Tôi xin khẳng định mình đã sống (hoặc "chết queo") trong một

công ty như vậy, tổng cộng 8 năm. Đó là vào những năm khi tôi còn trẻ, cần lương để sống bởi con thì nhỏ và vợ chưa đi làm. Trong tình huống như vậy, tôi chỉ im ru, chẳng dám đấm đá với ai. Tôi đã được trông thấy nhiều người khác giao chiến. Các cục cưng của Tổng Giám Đốc có những đòi hỏi khó chiều, nhưng dù đấm đá nhau chán thì vẫn chẳng thấy ông bà nào bị sứt mẻ. Tuy vậy bạn chớ tưởng bở mà nhảy vào thì họ sẽ xâu xé bạn trong nửa phút, vợ con của bạn sẽ đói sớm, và bạn chẳng chết cũng bị thương nặng.

Thời ấy, tại công ty con của Spie Batignolles, có một ông Tổng Giám Đốc rất giỏi nhưng quá lạm quyền, đến độ nhiều nhân viên tự hỏi ông ấy có "điên điên khùng khùng" không. Sáng nào ông cũng gọi một đám giám đốc "thích quậy" vào phòng riêng, rồi đưa ra những đề tài đấu đá để tạo loạn xem chơi. Vốn công ty chuyên về tư vấn các dự án hạ tầng, ông chỉ cần tung ra một câu để nhử: "Này các em, tôi dự định mở thêm một lĩnh vực mới là tư vấn dự án về hải cảng, không biết trong đám anh em, tôi giao cho đứa nào thì thuận nhỉ?". Hay một câu hỏi khác như: "Tôi dự định tăng cường công ty với 20 kỹ sư trẻ, đặt họ vào đội nào thì tốt nhất nhỉ?". Thế là đại chiến bắt đầu và cả tháng sau chưa ngã ngũ. Đến khi các cao thủ đã mệt mỏi rồi thì ông Tổng lại hủy trắng quyết định ban đầu.

Có người nói là ông ác khi hành xử như thế. Nhưng ác hơn nữa là chính cô thư ký mến yêu của ông, vì cô này luôn đi nghe ngóng trong công ty, hễ tóm bắt được một mâu thuẫn nào đang nung nấu giữa hàng ngũ đồng nghiệp là cô đem về trình sếp ngay, và đến lượt ông sếp biến cái mâu thuẫn nho nhỏ nói trên thành xung đột lớn. Thế là nội loạn lại khơi mào, nhưng lần này loạn do chính Tổng Giám Đốc nuôi dưỡng. Có lần, tôi nghe lỏm được ông nói với anh Phó Tổng, rằng cứ chia rẽ họ ra để trị, vừa vui nhộn và vừa an

toàn cho vị trí của mình. Vốn công ty này may mắn được công ty mẹ che chở và nuôi dự án liên tục, có lợi nhuận cao mỗi năm, nên ông Tổng Giám Đốc đã thỏa tình chơi cái trò tinh quái đó đến ngày về hưu. Mà nào ông đã chịu ngưng trò chơi phù thủy! Ông mua luôn một căn hộ nằm ngay bên cạnh tổng hành dinh của công ty, trưa nào cũng tiếp nhân viên cũ chạy sang để tiếp tục chọc gậy vào công ty cũng như phá rối anh Tổng Giám Đốc kế nhiệm. Phải công nhận ông yêu công ty theo kiểu riêng, không sao rời công ty được nửa bước, nhưng kiểu hành xử của ông thật quá đáng. Các bạn đọc chắc cũng đoán được ngay là ông luôn luôn dùng sơ đồ tổ chức để chi phối. Có thể nói đây là trường hợp tiêu biểu cho một nhân vật khá kỳ dị, một người yêu công ty đến nghiện chuyện chỉnh trang sơ đồ tổ chức.

Tám năm làm việc ở đó cho tôi những kỷ niệm không hay đẹp lắm về nhân vật này, kẻ coi thường nhân vị, coi cộng sự như con cờ đẩy tới đẩy lui, rồi tự cho mình vai của thượng đế. Tôi có mấy câu hỏi thật lòng cho các nhà quản trị: Có lãnh đạo nào dám quả quyết là mình chưa bao giờ đẩy tới đẩy lui vị trí của những nhân viên mà mình quý trọng? Lãnh đạo nào dám khẳng định là chưa bao giờ chơi cái trò vui nhộn ú tim này? Lãnh đạo nào dám thề rằng chưa bao giờ tự cho mình vai thượng đế?

* * *

- *Sơ đồ tổ chức là một công cụ quản trị*

Trong những doanh nghiệp trên vài trăm người thì sơ đồ tổ chức vô cùng cần thiết, cho dù nó được dùng hay không. Sơ đồ giống như một bản đồ hay một mô hình chia quyền và trách nhiệm. Tuy nhiên nói thì dễ, nhưng sự thật là mọi thứ không đơn giản như vậy vì như đã nói ở trên, không sơ đồ nào hoàn hảo cả.

Trước nhất, cần định nghĩa rõ tầm quan trọng và mối tương quan của những đơn vị sau đây, đóng một vai trò khá đặc biệt trong mọi doanh nghiệp:

- Đơn vị **quản lý chất lượng** nên nằm ở đâu trong sơ đồ tổ chức? Đa số các doanh nghiệp Tây Âu có tư duy đề cao chất lượng và do đó người quản lý chất lượng được đặt dưới quyền trực tiếp của Tổng Giám Đốc. Tuy nhiên, tôi từng thấy ở Việt Nam một công ty sản xuất thức ăn thức uống, tức thuộc một chuyên ngành có nhu cầu bảo đảm chất lượng cao, lại xem mảng chất lượng như một khối trong tổ chức chứ không trực thuộc Tổng Giám Đốc. Cách sắp đặt như vậy có khả năng gặp rủi ro, vì sẽ có lúc một số vấn đề chất lượng nảy sinh, cần chính Tổng Giám Đốc đích thân giải quyết sớm. Sơ đồ tổ chức không hợp lý sẽ gây ra nhiều trì trệ. Y như rằng, một hôm sự cố đã xảy ra thật. Đúng như dự báo, doanh nghiệp đã lúng túng, xử lý chậm trễ, lỗi một phần là do sự cấu trúc không hợp lý của khối chất lượng.

- Đơn vị **PR** (quảng cáo, quản lý báo chí và truyền thông, các mạng xã hội, nội san...) bình thường trực thuộc Chủ Tịch hoặc Tổng Giám Đốc, đôi khi lại được đặt dưới quyền của Giám Đốc Marketing. Giống như chuyện chất lượng, mảng PR rất quan trọng, nhất là khi doanh nghiệp có mặt trên sàn chứng khoán. Thông tin và truyền thông không khéo, đôi khi chỉ sai một lời hay một chữ, cổ phiếu của công ty có thể lao đầu xuống mất vài phần trăm, một sự xuống giá vô tình mà các cổ đông khó lòng chấp nhận. Thế rồi nếu doanh nghiệp là một công ty xây dựng thì bất cứ sự cố nào trên công trường đang thi công cũng phải được đơn vị PR xử lý cực sớm. Nào là phải chụp ảnh càng sớm càng tốt để làm chứng, nào là tránh báo chí vào cuộc quá sớm, nào là ra thông cáo nội bộ cho nhân viên cũng như gợi cho họ thái độ cần có đối với thế giới bên ngoài... Tất cả những việc này đều cực khẩn cấp, không thể do

dự và để mất thời gian, do đó, Tổng Giám Đốc phải vào cuộc "tức khắc". Nếu chẳng may đơn vị PR không đặt ngay dưới quyền trực tiếp của Tổng Giám Đốc thì thế nào việc quản lý sự cố cũng phải mất thêm một chặng trong sơ đồ tổ chức, cũng như mất thêm một ít thì giờ quý báu trong hành xử.

- Đơn vị **sáng tạo và phát triển sáng chế mới** nằm ở đâu trong sơ đồ tổ chức cũng là vấn đề cần bàn. Trong một công ty sản xuất xe ô tô lớn bên Pháp, đơn vị sáng tạo báo cáo trực tiếp Tổng Giám Đốc, nhưng ngay bên công ty đối nghịch thì việc sáng tạo lại được xem như một khối bình thường như mọi khối khác. Bạn đọc chớ nên đánh giá thấp tầm quan trọng trên sơ đồ của đơn vị sáng tạo, cũng đừng hỏi sao có công ty vẽ xe ô tô đẹp thế và những trường hợp ngược lại cũng đầy rẫy! Tại doanh nghiệp có giá trị cao nhất thế giới là Apple, người phụ trách về hình thể và thẩm mỹ của chiếc iPhone, Sir Jonathan Paul "Jony" Ive, làm việc trực tiếp với Steve Jobs và nay với Tim Cook. Steve Jobs lúc sinh thời cho rằng chiếc iPhone phải có những nét đẹp thật ấn tượng, do đó ông không để có khoảng cách giữa ông và Sir Ive.

- Một đơn vị "vô cùng nhạy cảm" là **ban tài chính doanh nghiệp**. Mảng tài chính có nhiều thứ không "pha" được với nhau! Ví dụ như đội "đầu tư" (như sáp nhập, mua bán tài sản...) thì phải đặt sát với Hội Đồng Quản Trị, vì ai cũng hiểu là việc mua bán tài sản của doanh nghiệp là độc quyền của cổ đông. Trong ban tài chính cũng có đội quản lý tiền mặt, đội quản lý những giao dịch với ngân hàng, đội quản lý tình hình tài chính kinh điển chung như chi thu và lợi nhuận, rồi cũng có một đội lo riêng những chuyện khá bí mật như những chi phí đặc biệt của công ty, những nghĩa vụ bất thường... Không thể kể hết những chức năng khá khác nhau, cho dù tất cả đều thuộc danh mục tài chính. Trên sơ đồ, khó lòng công khai sự việc rằng công ty có đội xử lý những chuyện tài chính bí mật, tuy

nhiên cũng rất khó lòng đặt đơn vị này dưới quyền ông Giám Đốc Tài Chính. Ông này, trên bản chất là người phải giữ vai trò đường đường chính chính, trừ khi ông cũng có chân trong những cuộc xào nấu kín đáo. Lẫn lộn chuyện chính đáng với chuyện bên lề trên sơ đồ tổ chức là một việc thực sự khó làm.

- Trong những tập đoàn siêu lớn thì nhiều đơn vị rất khó sắp xếp trên sơ đồ tổ chức. Tôi từng làm việc nhiều năm trong những tập đoàn trên 100.000 nhân viên và đã quản lý nhiều đơn vị trên 20.000 nhân viên, cũng như những công ty mẹ có hơn 20 công ty con. Ví dụ các chủ tịch công ty con rải rác tại các nước trên thế giới sẽ trực thuộc sếp lớn nào? Công việc của các công ty con có thể liên quan đến công nghệ, tổ chức sản xuất, tổ chức phân phối, tổ chức bán hàng, hay thương mại quốc tế? Không tập đoàn lớn nào trên thế giới thành công trong việc sắp xếp hợp lý những công ty con quốc tế trên sơ đồ tổ chức. Đặt chỗ nào trên sơ đồ tổ chức thì trông cũng hợp lý, nhưng kỳ tình cũng gây nhiều mâu thuẫn trong cuộc sống thường ngày của doanh nghiệp. Để lấy một ví dụ, thử hỏi đơn vị sản xuất máy điện ở Thái Lan của tập đoàn sẽ trực thuộc khối nào: khối Điện lực, hay khối Quốc tế? Bạn đọc có lẽ sẽ trả lời cả hai. Nhưng khi có tranh chấp thì ai là người có trách nhiệm phân giải cuối cùng? Tổng Giám Đốc khối Điện lực hay Tổng Giám Đốc khối Quốc tế? Thế khi có lợi nhuận cao thì lợi nhuận sẽ được đăng ký cho bên nào? Còn khi thưởng thì cuối cùng cuộc phân chia sẽ phải theo hệ số nào? Do ai quyết định?

Một điều tôi khuyên các bạn lãnh đạo cấp cao là phải rất sáng suốt trong việc bổ nhiệm các lãnh đạo cấp trung. Thứ nhất nên tránh bổ nhiệm bằng hữu vào những vị trí đòi hỏi khả năng kỹ thuật thực sự. Những vị trí quản lý dự án, kỹ thuật, PR, chất lượng... không thể nào đặt vào tay người thân mà thiếu khả năng và kinh nghiệm thực sự, bởi nếu làm thế thì doanh nghiệp có ngày sẽ gặp

sự cố. Ngược lại, có những vị trí không nên giao cho kỹ thuật gia thuần túy. Bộ phận nhân sự chẳng hạn, là một lĩnh vực mang tính "chính trị" cao, nên dành cho người thân tín. Chớ lẫn lộn vị trí xanh (chuyên môn) và vị trí hồng (người thân tín) đấy các bạn.

* * *

Nếu so sánh các sơ đồ tổ chức giữa các doanh nghiệp với nhau, người ít kinh nghiệm có thể tưởng rằng sơ đồ tổ chức nào cũng na ná nhau. Sự thật không thế, vì không doanh nghiệp nào giống doanh nghiệp nào, không nhân sự cao cấp nào giống nhân sự cao cấp nào. Nếu chỉ nhìn sơ đồ, khó lòng đọc được lịch sử của doanh nghiệp, những hiềm khích giữa những đứa con yêu của tập đoàn. Mỗi lần thay đổi sơ đồ là một lần phải san bằng mọi mâu thuẫn trước khi công bố tổ chức mới.

- *Lịch sử của doanh nghiệp dưới góc cạnh nhân sự*

Những đứa con yêu của doanh nghiệp là những nhân vật đã làm việc lâu đời trong công ty. Không doanh nghiệp nào có thể vẽ một sơ đồ tổ chức mới mà không hỏi ý kiến của những người này. Họ là những nhân vật đã có thành tích, có công, xứng đáng ở vị trí của họ, và chuyện bình thường là họ không quên tranh thủ thường xuyên để leo lên cao hơn. Họ biết lợi dụng tình thương của lãnh đạo này, sự thiên vị của lãnh đạo nọ, đó là chưa kể có kẻ còn gian ngoan len lỏi lên Hội Đồng Quản Trị để o bế vài vị có ảnh hưởng. Trong cuộc tranh hùng, nhất là khi đương kim Tổng Giám Đốc sắp đến tuổi về hưu, có rất nhiều cuộc thương thuyết đằng sau màn ảnh cũng như rất nhiều hứa hẹn và thề thốt.

Thường thường các vị ở trên mặc sức hứa hẹn, nên các bạn ở dưới thường nuôi nhiều mơ tưởng. Đến lúc doanh nghiệp vào hẳn

thời kỳ chuyển tay thì thường bao nhiêu lời hứa suông sẽ hiện ra như ban ngày.

Tình tiết éo le nhất mà tôi đã được chứng kiến trực tiếp là tại một công ty con của tập đoàn Schneider vào năm 1980, khi ông Tổng Giám Đốc sắp về hưu. Trong cuộc đấm đá khốc liệt để thay thế vị này, người ta khám phá ra rằng có đến 4 "đứa con yêu" được hứa hẹn chức vị tối cao, nhưng không may cho cả 4, hứa hẹn chỉ là hứa hẹn, cho dù chính các thành viên trong Hội Đồng Quản Trị đã thề thốt. Thực ra bài toán kế vị này đã được bố trí từ lâu. Bất thình lình một anh chàng non choẹt được mời vào làm thành viên của Hội Đồng Quản Trị, và chẳng lâu sau được bổ nhiệm luôn vào vị trí Tổng Giám Đốc. Mọi người đều ngỡ ngàng, nhưng Chủ Tịch Hội Đồng Quản Trị đã có lời giải thích rằng các cổ đông chính đã quyết định nhảy hai nấc, từ thế hệ 60 chuyển hẳn sang thế hệ 40, không theo thông lệ chuyển tiếp tuổi tác đáng lẽ phải dừng ở thế hệ 50. Lý do thật là 10 năm về trước, cậu non choẹt này không những đã vào làm việc vài tháng trong doanh nghiệp mà còn được làm trợ lý cho Chủ Tịch. Phải hiểu cậu là con của một đại gia vô cùng quyền thế. Cậu đã thám thính từ lâu và đã thể hiện sự thích thú với những người đỡ đầu. Chuyện gì cũng có nguyên nhân sâu xa của nó, chẳng có gì là ngẫu nhiên cả!

* * *

- *Hiểu sơ đồ tổ chức như thế nào?*

Phản ứng bình thường của nhân sự khi được bổ nhiệm vào những khung chữ nhật trên sơ đồ tổ chức là xem đó như một ngôi nhà quyền lực để cư trú, một cái cột để đóng bám. Phản ứng tự nhiên là họ xây thành trì để bảo vệ lãnh địa trân quý, sẽ không cho hay mời ai vào. Và nếu có việc gì liên quan đến ô chữ nhật của

mình thì họ tìm cách đẩy "người lạ" sang một ô khác. Ở đây, người lạ cũng là nhân viên của công ty, chỉ có điều họ ở một ô khác. Thế là dần dà, công ty trở thành một doanh trại quân sự, trong đó có những trại nhỏ, nơi mà "không phận sự cấm vào". Rồi từ chuyện khẩn cấp nọ đến khủng hoảng kia, các doanh trại ngày càng kín cổng cao tường. Họ đẩy việc sang những ô khác khi việc mang tính rủi ro, ngược lại họ vơ việc và thành tích vào khi có phần thưởng trong tầm tay. Thành thử đáng lẽ sơ đồ tổ chức phải là bản đồ cộng tác giữa các khối và các đội thì các lãnh đạo cấp trung lại biến nó thành một mớ trại cô lập.

Tôi từng làm việc với anh Marc Brichat, một kỹ sư rất giỏi về thiết kế các toa xe cho đường sắt cao tốc. Anh là giám đốc một đội 20 kỹ sư. Anh chỉ có một khuyết điểm lớn là mang thói bọc chặt đội của mình lại, không cho ai tới gần. Ai muốn đội của anh làm gì thì phải gửi văn bản cho cá nhân anh, chỉ cho anh chứ không ai khác, và chính anh sẽ trực tiếp hồi đáp. Anh cấm mỗi thành viên của đội có liên hệ với bất cứ ai trong các đội khác. Anh giữ cộng sự của mình như giữ vàng khối. Có lần anh đi vắng, tôi với tư cách là lãnh đạo cao hơn chỉ hỏi một câu với một người trong đội của anh thôi, nhưng anh về viết luôn một văn bản rất lễ phép nhắc nhở mọi người trong công ty là cho dù đi vắng thì anh vẫn làm việc, có điện thoại, fax, email để liên lạc. Anh yêu cầu mọi người làm việc bằng văn bản. Mọi người trong doanh nghiệp thấy anh hơi điên rồ, nhưng có người về sau giải mã cho tôi nghe: "Anh Marc đã bị một vố nặng cách đây mấy năm, vì một thành viên trong đội của anh gây một lỗi về kỹ thuật mà không báo cáo cho anh. Marc đã bị khiển trách nặng trong vụ đó, vì lỗi của cộng sự khá lớn". Có lẽ anh Marc đã quá nhức nhối với sự khiển trách và nhất là sự chê cười của những đội khác, nên không muốn để tình huống lại xảy ra. *Chi bằng tự tay kiểm soát hết là thượng sách*, có lẽ anh nghĩ thế.

Nếu cứ hiểu sơ đồ tổ chức như anh Marc thì mỗi ô trong sơ đồ tổ chức sẽ giống như một nhà tù để nhốt chính đội viên của mình, không ai được phép ra, không ai được phép vào. Và cứ như thế thì sơ đồ có bao nhiêu ô, công ty có bấy nhiêu nhà tù!

Cũng có những hiện tượng khác đáng kể lại cho bạn đọc. Trong một doanh nghiệp nọ, hai đội chọn cách làm việc với nhau qua nhân viên thấp nhất của đội, chứ không qua cấp cao nhất. Các ô và khung liên hệ với nhau qua người "cùn nhất". Lý do là hai sếp trên cùng của mỗi ô đã từng có nhiều mâu thuẫn và lời qua tiếng lại với nhau trong dĩ vãng. Các sếp khó lòng ngồi được với nhau để thống nhất một vấn đề trước khi giao việc thực hiện cho thành viên ở dưới... Thế là người thấp nhất bên ô này gặp anh bạn thấp nhất ở ô bên kia, xong xuôi họ trình lên sếp trên. Rồi sếp trên của hai bên có gì muốn nói với nhau thì lại nhờ người dưới thay thế trong việc truyền thông. Cứ như thế lên lên xuống xuống, mối bang giao giữa hai đội trong cùng một công ty còn khó khăn và tốn thì giờ hơn mối giao hảo giữa Hoa Kỳ và Liên Xô vào thời kỳ chiến tranh lạnh. Khỏi phải nói, công ty chạy rất chậm do lộ trình của một quyết định phải lên đỉnh xuống hầm nhiều lần, và đôi khi chính nhân viên cấp thấp nhất có cảm tưởng họ mới là vai chính trong sự giao dịch thông tin.

- *Ô hay mũi tên?*

Riêng tôi luôn luôn giữ nguyên tắc "phá giới", không để cho phép một hình thức cấu trúc cứng nhắc nào ảnh hưởng tới công việc. Đành rằng với tư cách lãnh đạo cao, tôi muốn làm gì thì làm trong công ty của mình, tuy nhiên tôi vẫn tin rằng một tổ chức bình đẳng, không quan liêu chính là hình thái làm việc dễ chịu và hiệu quả nhất cho toàn nhân viên. Cũng vì vậy mà tôi thường "vẽ" sơ đồ tổ chức theo *mũi tên* chứ không theo ô. Nói cho cùng, sơ đồ tổ chức

phải mang xu hướng tương tác trong trật tự, chứ không thể nào cho phép các lãnh đạo cấp trung trở thành "thập nhị sứ quân".

Thật ra một sơ đồ tổ chức phải được hiểu hoàn toàn khác. Những ô chữ nhật không phải là căn nhà an toàn của nhân viên sợ hãi, mà là một *trung tâm chức năng*. Suốt thời kỳ làm DCEO, tôi không cho phép vẽ sơ đồ thành ô đóng mà phải là một ô mở, không có "mái nhà". Tôi cũng không cho phép gắn tên người phụ trách vào trong ô, mà trên văn bản bên ngoài tôi sẽ viết "anh Marc phụ trách mọi vấn đề liên quan đến xe đường sắt". Không một nơi nào trên sơ đồ tôi cho phép điền tên cá nhân vào đó. Và khi ký chứng thư bổ nhiệm thì không bao giờ tôi gọi ai bằng chức tước của họ, mà chỉ dùng chữ "phụ trách".

Tôi luôn luôn giải thích sơ đồ không phải là những ô và khung, mà là những *mũi tên*! Tôi phủ nhận ý niệm "lãnh địa" mà ngược lại tôi nhấn mạnh trên những ***mũi tên giữa các chức năng trong công ty***. Điểm này cực kỳ quan trọng, vì mũi tên là biểu tượng cho hành động trong khi ô biểu tượng cho nơi thụ động, đóng gác. Tôi khiển trách rất nặng đội nào không liên hệ mật thiết với một đội khác trong khi giữa hai đội có một mũi tên trên sơ đồ tổ chức.

Tôi đã tìm cách đập tan kiểu tổ chức của anh Marc, nhưng cuối cùng, CEO nhắc nhở tôi rằng trong công ty không có thêm người nào có khả năng chuyên môn cao như Marc, nên đội của anh là đội duy nhất được (hay bị) nằm êm ru trong một vỏ bọc quân sự.

- *Nguyên tắc Peter*

Năm 1969, hai ông Laurence Peter và Raymond Hull trong quyển sách *Nguyên lý Peter* đã giải thích là bất cứ ai trong doanh nghiệp, trong quá trình tiến chức của họ, sẽ dần dần lên đến mức mà Peter gọi là ngưỡng "không đủ năng lực nữa". Nguyên lý nay đã lỗi thời, tuy nhiên những hiện tượng nó tả vẫn còn nguyên thời gian tính.

Trong việc quản trị, một tình huống khá phổ biến là một doanh nghiệp có sáu, bảy "phó tổng". Những người này, trên lý thuyết, đã từng chứng tỏ khả năng của họ từ những chức vụ thấp hơn, và do đó họ đã được đưa lên đến vị trí Phó Tổng. Tuy nhiên, câu hỏi ngay sau đó là ngưỡng nào là mức cao nhất khả năng quản trị và chuyên môn của họ đạt tới? Làm thế nào để tất cả những phó này cùng lên chức, vì vị trí Tổng Giám Đốc thì chỉ có một? Đây là một con toán nhức đầu mà doanh nghiệp nào cũng gặp phải ở mọi thời.

Nếu không cho Phó Tổng lên vị trí Tổng Giám Đốc thì làm sao biết được họ có khả năng thực sự hay không? Còn nếu họ lên vị trí đó rồi nhưng lại chứng tỏ không đủ khả năng thì đây thật là một tình huống khó xử lý. Sáu, bảy ứng cử viên cho một vị trí, thế doanh nghiệp sẽ ứng xử ra sao với những người không đắc cử? Tôi đưa ví dụ này ra để minh họa một tình huống quá kinh điển. Tình huống này sẽ không có giải pháp tốt đẹp trong một hệ thống quản trị quan liêu, nơi mà ai cũng muốn lên chức, làm sếp, ngồi ghế cao. Tôi khẳng định là bài toán có giải pháp, nhưng với một tinh thần quản trị hoàn toàn khác. Còn nếu quay trở lại hệ thống quan liêu, giải pháp là người được chọn loại bỏ người không được chọn ra khỏi doanh nghiệp, chỉ đơn giản có thế! Và thực tế đó diễn ra ngàn lần như một, đúng như diễn biến loại bỏ tự nhiên.

Có rất nhiều doanh nghiệp bên Tây Âu, phần lớn ở trong tư duy *anglo-saxon*, cho phép mỗi lãnh đạo hai vị trí. Một vị trí liên quan tới chức vụ cụ thể để tận dụng khả năng của họ trong trách nhiệm được giao phó. Và một vị trí "ngạch" để đánh giá thật về họ. Mỗi công ty có ngạch từ cao đến thấp dành cho những người đã có thành tích và đã chứng tỏ khả năng. Ngạch được xem là sự đánh giá thực, còn chức vụ chỉ định chức năng mà doanh nghiệp giao cho đương sự. Thành thử ngạch đôi khi quan trọng hơn chức vị, vì lương bổng đi theo ngạch (trong khi tiền thưởng đi theo chức vụ).

Thể chế ngạch cho phép hệ thống lương bổng thông thoáng hơn, và đi sát với thị trường công việc hơn.

Tôi từng làm việc mật thiết cả với doanh nghiệp Anh và doanh nghiệp Pháp, và rất buồn cười khi so sánh cách họ xưng hô trong doanh nghiệp. Chỉ cần nghe một Chủ Tịch giới thiệu cộng sự của họ. Vị Chủ Tịch người Anh sẽ giới thiệu những ***colleagues*** (đồng nghiệp) của ông: anh George, "*in charge of finance*", anh John "*in charge of marketing and sales*" và cuối cùng anh Jason, "*in charge of the company*". Chắc bạn đã hiểu, anh Jason chính là Tổng Giám Đốc đấy! Người Anh không xưng chức danh mà chỉ cho thông tin họ phụ trách gì trong công ty (*in charge of*...). Và bạn cũng thấy người ta xưng tên gọi thường chứ không phải xưng họ (*family name*).

Nếu lãnh đạo là người Pháp thì khác hẳn, quan liêu và chức vị đại gia "nổ" ra mặt. Thay vì dùng từ đồng nghiệp, ông sẽ gọi là những ***collaborateurs*** (cộng sự) của tôi! Và ông sẽ nói tiếp: Tôi xin long trọng giới thiệu Tổng Giám Đốc Công ty, *Monsieur* Jean Superville; Giám Đốc Tài Chính *Monsieur* George Aragon, và Giám Đốc Marketing và Sales, *le Baron* Robert de Fedouville.

Đối với người Pháp quan liêu thì:

- Chức tước phải đầy đủ
- Phải gọi cả tên lẫn họ
- Thứ tự giới thiệu phải theo thứ hạng trong công ty

Hệ thống quan liêu có những khiếm khuyết khi công ty phải có óc sáng tạo cao, và phải làm việc nhanh. Nếu cứ cả ngày nhân viên phải gọi nhau một cách trịnh trọng và đầy đủ chức danh thì tất nhiên, không khí trong doanh nghiệp sẽ mất hẳn vẻ tự nhiên và bất cứ nhân viên nào cũng có tự ti hay tự tôn mặc cảm với sự cao thấp của mình. Tôi đã làm việc mấy chục năm với người Pháp và mười năm với người Anh (hoặc Mỹ, Canada, Úc, New Zealand...) để có thể khẳng định tường tận như vậy với bạn đọc.

Một chuyện khác nên lưu ý khi bạn tự giới thiệu với người đối thoại, tùy họ quan liêu hay bình đẳng. Nếu bạn đưa danh thiếp của mình cho người Anh, họ sẽ hỏi ngay: "Anh có trách nhiệm quản lý cái gì trong công ty của anh, anh báo cáo cho ai (*whom you report to*, tức ai là sếp của anh), văn phòng của anh ở Paris hay Marseille, và thư ký của anh tên là gì để tôi liên lạc lại với anh?..."

Ngược lại, khi đưa danh thiếp cho người Pháp thì ít trường hợp bạn nhận được phản hồi. Nếu bạn chức to hơn họ thì họ không dám hỏi; còn nếu bạn chức thấp hơn thì họ lại không buồn hỏi... Nếu quen thân rồi thì họ sẽ hỏi: "Anh là sếp của bao nhiêu nhân viên, lĩnh vực anh quản lý là gì, anh có thẻ VIP với Air France không?" Rồi họ sẽ đánh thêm một câu:"Chức anh to thế chắc anh đi công cán nhiều, ít khi có mặt tại văn phòng?".

Người Anglo-Saxon và người Pháp khác nhau như vậy đó! Do vậy trên sơ đồ tổ chức bạn sẽ trông thấy sự khác biệt. Người Pháp nặng mùi chức vị và xem sơ đồ tổ chức là một văn bản quan trọng. Người Anh xem nó có lẽ nhẹ hơn – một bản đồ chức năng để định nghĩa rõ ràng lộ trình của báo cáo và quy trình làm việc chung.

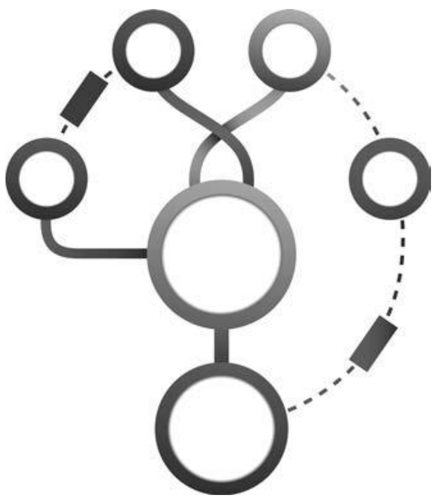
- *Một lời khuyên*

Bạn đừng nghĩ tôi không thích "phong cách quan liêu". Chắc hẳn ai là Chủ Tịch hoặc Tổng Giám Đốc trong một công ty quan liêu cũng có lúc thấy khoan khoái làm "quan nhớn". Tuy nhiên, ngày nay, óc sáng tạo là vua của thế giới, các sản phẩm thay đổi hình dạng và chức năng như chong chóng, những mối liên kết thay đổi thường trực, thì phong cách quan liêu sẽ làm cho doanh nghiệp phản ứng chậm hơn, trừ những doanh nghiệp mang tính quân sự cần có kỷ luật và trật tự tối đa.

Tôi vẫn thiết tha với thời gian mình làm DCEO của những tập đoàn hơn 20.000 nhân viên, thời tôi thường tự ý đi kinh lý ngang

dọc trong công ty với một tư duy khiêm tốn, ân cần và ấm áp. Tôi có thể khẳng định rằng nhân viên rất gần gũi với tôi, rất thân tình mà vẫn không kém kính nể nhau. Tôi cảm thấy động lực của họ nhân lên gấp bội khi họ có dịp trình bày trực tiếp với tôi về việc làm của họ, về đội của họ, những lo âu của họ, những hoài bão của họ. Và khi tôi hứa sẽ tìm giải pháp cho những vấn đề mà họ phải đối mặt, tôi luôn luôn trở lại với họ chỉ vài ngày sau, mang theo những giải pháp mà tôi thấy hợp lý nhất. Bất chấp cấp bậc, lời hứa là một cam kết ai cũng phải tôn trọng.

Dù sao, vẫn phải có sơ đồ tổ chức bạn ạ, nhất là khi bạn *quản lý*. Nhưng khi *quản trị* thì tình người và tinh thần hợp tác cộng hưởng có công năng quan trọng gấp vạn lần. Làm sơ đồ thì cứ làm, nhưng ngay sau đó hãy đi vào thực tế của mối quan hệ giữa người với người, nhân viên với nhân viên, bất chấp chức vị hay quyền hành, vì cuối cùng doanh nghiệp là của chung, ai cũng đều trên cùng một con thuyền. Thuyền phải đi nhanh bạn nhỉ, và chỉ điều đó mới thực sự là chân lý trong nền kinh doanh của thế giới ngày nay.



CHƯƠNG 12

Lãnh đạo xấu - đẹp, sai - đúng

Experience is the name everyone give to their mistakes
- **Oscar Wilde**
Người ta cứ gọi những sai lầm của mình là trải nghiệm.

The day the soldiers stop bringing you their problems is the day you stopped leading them. They have either lost confidence that you can help them or concluded that you do not care. Either case is a failure of leadership.
- *Tướng* **Colin Powell**
Khi quân lính chẳng mang những vấn đề của họ đến hỏi bạn nữa thì ngày đó bạn không còn lãnh đạo họ. Có thể họ không còn tin tưởng rằng bạn sẽ giúp được gì, hoặc họ nghĩ bạn chẳng thèm quan tâm. Trong cả hai trường hợp, bạn đều thất bại trong việc lãnh đạo.

Một trong những vị trí khó định nghĩa nhất trong doanh nghiệp là vị trí lãnh đạo. Có rất nhiều cách hiểu, cũng như có nhiều cách để thể hiện vai trò then chốt này. Người thì hiểu đó là một vị trí quyền lực để cai quản doanh nghiệp và đôn đốc nhân viên; người khác lại cho rằng lãnh đạo doanh nghiệp phải là người dẫn đường, vừa thừa hành những quyết định của cổ đông vừa giữ vững thế vị của công ty trên thị trường.

Còn nhiều cách hiểu khác, nhất là từ chính những người được bổ nhiệm vào những trọng trách đó. Một trăm người, một trăm cách xử lý, tùy theo tình huống đã đưa họ vào vị trí, và cũng tùy những cá tính riêng của họ.

Trước khi đi vào nội dung chi tiết, có lẽ không thừa để khẳng định lại rằng vai trò của lãnh đạo các cấp, kể cả chủ doanh nghiệp, là vô cùng quan trọng. Tưởng ai cũng xem điều này là dĩ nhiên, thế mà tôi từng gặp một số lãnh đạo, số đông trong các nước chậm tiến, không thực sự ý thức được vai trò của người lãnh đạo quan trọng như thế nào.

Không ít người lãnh đạo xem chức danh của họ như một sự chia chác quyền lực, và doanh nghiệp của họ là một lãnh địa bất khả xâm phạm, một nơi mà họ muốn làm gì thì làm. Miễn là doanh thu hoặc lợi nhuận tăng trưởng đều, nhân viên làm việc yên ổn, thế là họ cho rằng mọi chuyện "OK". Đến khi kết quả không đúng mong đợi nữa thì sẽ *hạ hồi phân giải, thế nào rồi cũng kiếm ra giải pháp*, họ thường lạc quan đánh giá như thế. Những người lãnh đạo theo cách này thường rất tự tin, bởi họ cảm nhận rằng mình nắm rất vững thị trường của doanh nghiệp, hoặc bởi họ được "chống lưng". Đơn giản hơn, họ cũng có thể là cổ đông duy nhất của công ty, sở hữu đủ 100% cổ phiếu và tin như bàn thạch là trên trời thì có Chúa còn dưới mặt đất chỉ có họ. Trong doanh nghiệp của họ, mọi vị trí lãnh đạo cấp trung được giao cho người thân tín, thậm chí người trong gia đình. Vả chăng, nếu kết quả năm nào đó có xấu, thì họ có gan họ chịu, chẳng phải bàn cãi thêm.

Tôi từng gặp và làm việc với một số lãnh đạo như thế. Bạn chớ lầm, chớ đánh giá sai, vì số đông trong nhóm này khá sắc sảo, khá quyết liệt trong việc làm. Nhưng với tư duy lãnh đạo của họ, chẳng chóng thì chày sẽ lộ ra nhiều thiếu sót đôi khi phải trả giá rất cao. Nghề làm lãnh đạo đòi hỏi nhiều hơn là cách nhìn chủ quan trên

mọi việc, pha trộn linh tính với cảm tính, coi thường những diễn biến mà cá nhân lãnh đạo không có chút ảnh hưởng.

Cũng có một số lãnh đạo còn có tư duy kỷ luật giống như bên quân đội, đích thân kiểm soát giờ ra vào, tác phong của đồng đội y như trong binh chủng, cho rằng kỷ luật là điều kiện tiên quyết để thẳng tiến. Ngược lại, tôi cũng từng gặp một loại lãnh đạo khá "ma cô". Trong công ty thì họ bắt nạt nhân viên giống như mèo với chuột, và bên ngoài công ty thì thỉnh thoảng họ nổi máu "cá độ", coi thường rủi ro, dám đố chấp lực lượng của những đối thủ đôi khi vô hình. Đến khi họ gặp thất bại thì chính nhân viên của họ lại một phen run sợ, vì họ dễ nổi sùng, ăn nói và ứng xử mạnh bạo vô lối trong doanh nghiệp, như một kẻ vừa thất thế lấy chân đá vô tội vạ những chướng ngại mình gặp.

Thế rồi cũng có số ít lãnh đạo tưởng rằng từ khi họ được bổ nhiệm thì vị trí lãnh đạo đã trở thành sở hữu riêng bất di bất dịch của họ. Tư duy sở hữu "quyền thế" có thể làm cho họ nghĩ một cách sai lầm rằng không ai có thể chạm tới họ, chỉ trích họ, thách thức họ. Tôi sẽ không đi xa hơn trong phân tích thái độ và phong cách này, vì nó hoàn toàn vô ích.

Phần lớn ở những nền kinh tế tư bản thuần túy, bất cứ lãnh đạo nào mới được bổ nhiệm đều nhận được một văn bản định nghĩa rõ những chỉ tiêu mình phải đạt theo các mốc thời gian. Loại văn bản này luôn luôn ghi rõ luật chơi cũng như đề xuất rõ những mức thưởng tùy theo mức đạt chỉ tiêu. Luật chơi rất đơn giản. Bất chấp có lỗi hay không có lỗi, bất chấp lỗi từ đâu tới, lãnh đạo nào không đạt chỉ tiêu sẽ phải nhường chỗ. Không những thế, chỉ cần một vài triệu chứng sơ khởi cho thấy sẽ không đạt nổi chỉ tiêu là lãnh đạo sẽ mất chức tức khắc.

Ở Pháp, và Tây Âu nói chung, vào những năm 1990 trở đi, lúc nào ở vị trí lãnh đạo bạn cũng có cảm nhận là mình đang thi nhảy

sào một cách thường trực. Áp lực nhảy sào kinh khủng lắm! Khi bạn vừa vượt chỉ tiêu, ví dụ thêm 8% lợi nhuận và thêm 15% doanh thu cho niên khóa, Hội Đồng Quản Trị sẽ ngay tức khắc đẩy sào lên mốc cao hơn. Cái trò chơi nhảy sào này giống như một lưỡi dao găm kề ngay cổ. Bạn nhảy qua thì họ lại đòi hỏi nhiều hơn, bạn không nhảy qua thì dễ có thể người ta tìm cách thay thế bạn. Nghĩ cho cùng, lãnh đạo doanh nghiệp nào tại những nước tư bản cũng cùng chung cảnh ngộ: đã làm lãnh đạo thì phần thưởng rất cao, nhưng những đòi hỏi cũng lớn không kém. Và phải ý thức được rằng vị trí lãnh đạo ở các nước tư bản, trên bản chất, là một vị trí "yểu". Ở Hoa Kỳ thì áp lực còn mạnh hơn bên châu Âu nhiều. Không những người lãnh đạo phải chịu áp lực trên chỉ tiêu lợi nhuận, doanh số mà còn trên cả mức giá của cổ phiếu. Điều này



còn "ác ôn" hơn chuyện dao găm cạnh cổ nhiều, vì ai cũng biết thị trường chứng khoán biến đổi nhanh chóng như thế nào, khó lòng dự báo trước. Cổ đông lúc nào cũng như kẻ đói khát, không bao giờ vừa lòng. Chỉ Hoa Kỳ mới có thể xảy ra chuyện Steve Jobs bị đẩy ra khỏi Apple (năm 1985) trong khi chính ông là người lập ra công ty! Không làm đúng chỉ tiêu thì xin mời bạn ra cửa, có thế thôi, cho dù bạn có là "bồ tèo của thượng đế" – tôi đã phải sống hai thập niên dưới ách đe dọa kiểu này nên tôi hiểu lắm. Xã hội tư bản mang tính chất oái oăm là chỉ tin vào tiền, tiền lợi nhuận, tiền của mức giá cổ phiếu, tiền lương, tiền thưởng... Cá nhân chỉ là "đầy tớ cho đồng tiền", đầy tớ không làm được việc thì họ nhét đầy tiền đền bù vào miệng cho anh rồi đá phăng anh ra ngoài công ty.

* * *

• *Những lãnh đạo tôi từng làm việc cùng*

Hồi tôi làm việc trong tập đoàn Suez (150.000 nhân viên), Chủ Tịch tập đoàn là ***ông Jérôme Monod.*** Ông thuộc một gia đình nổi tiếng lâu đời của Pháp, có khá đông danh nhân, trong đó có một người anh họ đã được nhận giải Nobel (Jacques Monod, 1965). Riêng ông thì từ nhiều thập niên đã được các Tổng Thống Pháp xem như nhà hiền tài để xin tham vấn. Ông luôn được toàn bộ nhân viên kính trọng và mến yêu. Do tập đoàn quá lớn, có quá nhiều công ty con, mỗi công ty con cũng vẫn quá lớn (nhiều công ty con có quy mô như một tập đoàn) nên vô vàn xích mích xảy ra giữa các công ty con và giữa các lãnh đạo từ bốn chân trời, dù tất cả đều thuộc cùng một gia đình doanh nghiệp. Quyền lợi chồng chéo do việc chia lãnh địa không thể thực hiện được một cách hoàn hảo làm cho một số dự án trên thế giới được nhiều công ty con ngay trong tập đoàn tranh giành. Đôi khi khách hàng không khỏi ngạc nhiên trước những tranh chấp nội bộ nẩy lửa này. Nhưng mỗi khi

ông Monod họp các công ty con lại để giải bày thì mọi thứ lại đâu ra đó, trật tự chung trở lại với nụ cười vui vẻ giữa những người đồng đội, trong khi ông không cần phải nhiều lời. Người lãnh đạo như ông Monod thật quý hiếm, từ ông tỏa ra một nguồn năng lượng tốt lành, khiến mọi chuyện dễ trở nên êm đềm, mọi tranh chấp dễ nhanh chóng đi tới thỏa hiệp.

Lãnh đạo mà tuyệt vời như thế thì chỉ một ánh mắt của họ cũng có khả năng chuyển đổi và cải thiện tình hình. Và đây là trường hợp của tập đoàn Suez khi ông Monod làm lãnh đạo. Thật ra những người biết rõ Monod rất sợ ông. Trông ông hiền hậu và thật tâm đấy, nhưng khi giải quyết các vấn đề thì không ai phán quyết nhanh chóng như ông, không ai dứt khoát như ông và cũng không ai cân nhắc vấn đề sâu sắc như ông. Điều đó lý giải tại sao ông đã nắm 150.000 nhân viên rải rác trên 65 nước dễ như chơi. Tôi thường được theo bước của ông khi đi công cán, kề sát với ông 24/24, ngồi cạnh ông trên máy bay hoặc trong phi trường. Ông thường nói với tôi rằng mình "chỉ là biểu tượng và người làm gương, còn mọi cấp trong công ty phải tìm giải pháp cho các vấn đề, với quyền lợi của tập đoàn là trên hết". Đó chỉ là cách trình bày khiêm tốn của ông để tránh phải giải bày những bí quyết về quản trị doanh nghiệp. Ông vừa cười vừa nói thêm: "Chia rẽ để dễ cai trị ai mà chẳng làm được! Nhưng đoàn kết các nhân viên lại, nhất là nhân sự cao cấp, mới là việc khó thực hiện. Bọn cấp cao hay chí chóe đấm đá với nhau, làm cho bọn nó êm đềm là một trong những việc khó nhất". Ông không nói gì thêm, nhưng tôi hiểu việc đoàn kết hàng trăm nghìn người phải là chuyện của người phi thường.

Thời tôi làm việc với ***ông Jean Pierre Desgeorges***, Chủ Tịch Tổng Giám Đốc tập đoàn Alsthom, một trong những biệt tài của ông là bán hàng! Ông xem đây cũng là bổn phận của một Chủ Tịch Tổng Giám Đốc, vì ông cho rằng vị trí cao mới cho phép gặp gỡ và giao

lưu với người cùng cấp, từ đó ảnh hưởng trên công việc sẽ nặng cân hơn là để cho cộng sự xoay sở. Trong khi mấy chục giám đốc cao cấp của Alsthom sứt vẩy trong nhiều tháng để bán một nhà máy điện thì chỉ trong một chuyến đi sang Trung Quốc, Nam Dương (Indonesia), Hàn Quốc và Hồi Quốc (Pakistan), ông đem về một loạt dự án, trong đó có 6 nhà máy điện, 1 đường sắt cao tốc và 1 tàu ngầm hạt nhân. Tất nhiên, các dự án ông đem về còn cần được thương thuyết trên chi tiết, nhưng cách ông trình bày với các nguyên thủ quốc gia vừa duyên dáng vừa nhẹ nhàng, có sức thu hút và thuyết phục cực lớn. Sức ép của ông dù kinh khủng, nhưng ông gây sức ép một cách vui vẻ và lịch thiệp, đến nỗi thật khó cưỡng lại. Nhưng cũng giống như ông Monod, khi ông Desgeorges giải quyết vấn đề thì ai cũng cảm nhận được tính cương quyết, thậm chí tàn bạo. Ông thường dạy tôi: “Đừng bao giờ để cho nhân viên lầm tưởng là tập đoàn không có lãnh đạo. Lúc nào họ cũng phải cảm nhận rằng họ được chỉ huy một cách minh sáng và quyết liệt. Lúc nào họ cũng phải biết là lãnh đạo tập đoàn nhìn rõ tương lai ngắn dài, và hiểu chiến lược cũng như lộ trình phải chọn. Phần còn lại là làm gương, làm gương và làm gương”. Đối với ông, lãnh đạo nào không dự báo được những biến đổi của thị trường thì không thể làm lãnh đạo. Ông còn tủm tỉm cười nói thêm: “Một số đồng nghiệp cứ đổ thừa rằng thế giới rối ren, loài người điên khùng làm cho họ khó dự đoán tương lai. Tất nhiên không phải ai cũng là thầy ngoại cảm, nhưng thị trường cũng có những qui luật mà lãnh đạo phải hiểu thấu”.

Ngược lại, tôi cũng từng làm việc dưới quyền của những Tổng Giám Đốc ngạo mạn, khinh người, thiên vị bè phái. Có một trường hợp kỳ dị xảy ra với tôi, khiến tôi đôi khi tin rằng “trời có mắt”, vì trong trường hợp này rõ ràng có sự trùng hợp đáng buồn cười. Vào năm 1980, tôi làm Giám Đốc mảng quốc tế cho một công ty

thuộc tập đoàn Spie Batignolles. Thời đó, Spie Bat. (người ta gọi tắt tên công ty như thế) là một trong những công ty xây dựng lớn nhất nước Pháp. ***Ông Tổng Giám Đốc Maurice C.*** là một người kỳ thị ra mặt. Tuy vẫn bổ nhiệm tôi vào mảng quốc tế, nhưng hàng ngày ông thường gọi tôi vào phòng rồi có những lời nặng nhẹ với tôi. Phải nói cho các bạn hiểu là người Pháp rất văn hoa, cho dù họ có ý gì không tốt. Một hôm, ngay trong buổi họp của cả Ban Điều Hành, ông vừa nói chua vừa cười nhếch mép: "Anh Phan ạ, xin anh nhớ cho là khi giao tiếp với người Phi châu, anh đừng giữ kiểu lễ độ như khi làm việc với người Á Đông!". Ông trêu tôi như thế thì đã đành, nhưng đôi khi ông còn ác miệng hơn với nhiều cộng sự khác.

Thế rồi chuyện "trời có mắt" đã xảy ra đúng 10 năm sau đó, khi tôi đã vào Alsthom. Công ty của ông Maurice bị bán đi bán lại và cuối cùng bị sáp nhập với một công ty con của Alsthom. Chuyện bất ngờ là chính tôi lại được bổ nhiệm làm CEO của công ty con này, và từ lúc đó, người hay trêu tôi khi xưa nay lại trở thành một cộng sự dưới quyền tôi. Ông Maurice trở cờ, quay sang trò lấp liếm, nịnh bợ tôi ra mặt tuy vẫn cố giữ thể diện. Bà thư ký của ông thì gửi tặng hoa đều đều. Cuối cùng, tôi chọn giải pháp bổ nhiệm một đồng nghiệp thân tín để thay tôi quản lý "bọn nó" cho nghiêm túc. Tôi đã muốn tránh xa sự nhơ nhớp và không muốn nhìn lại những người đó. Tôi kể chuyện này cho bạn đọc để nói lên rằng chẳng riêng gì cấp thấp, ngay cấp cao cũng có lắm kẻ hèn và tráo trở.

Lùi về trước nhiều năm nữa, tôi cũng có một kỷ niệm khá bi hài. Thời đó tôi mới vào đời kỹ sư, và làm việc độ một năm với một công ty nhỏ chuyên về thiết kế nhà đậu xe ô-tô. Sếp tôi, ***anh Marc Irigoyen*** là kỹ sư tốt nghiệp cùng trường cao đẳng với tôi (Trường Quốc Gia Cầu Đường, Pháp quốc), nhưng ra trường trước tôi 4 năm. Tôi nghe đồn rằng tính anh dễ thương với gia đình và vợ con, nhưng trong công ty thì anh thể hiện tính xấu không tưởng tượng

được. Mỗi khi vào việc thì con người dễ thương đó biến thành một thằng cha bắt nạt thuộc hạ sát ván. Tôi không phải là trường hợp duy nhất, cả đội làm việc bị anh ấy "đì" đến ngộp thở, và chính lý do đó đã khiến tôi đổi việc làm nhanh chóng. Cứ mỗi lần tôi viết xong báo cáo là cái trò chơi mèo với chuột bắt đầu. Anh Marc gọi tôi vào, đọc từng dòng báo cáo, mỗi lần đọc xong anh ấy vỡ tiếng cười như trong tuồng cải lương rồi ban cho tôi một câu: "Tao chưa thấy thằng nào ngu si như mày, tư duy đã dốt, hành văn lại thiếu cấu trúc, óc mày là bùn à?!". Lắm lúc tức quá, tôi trả đũa: "Hai chúng ta từ cùng một lò ra đấy". Marc quật lại ngay: "Đó là bằng chứng những giáo sư và ban giám hiệu của trường cũng quá dốt không biết phân biệt cái hư cái thực! Mày với tao sao so sánh được!". Đó là cách anh cư xử với tôi, chứ khi làm việc với thuộc hạ khác thì anh còn nặng miệng hơn: "Chả trách, mày dốt thế nên vào cái trường mắc dịch đó là phải!". Với anh Marc thì ai cũng dốt, Chủ Tịch cũng dốt và đến các Bộ Trưởng nước Pháp anh cũng bảo là dốt. Không biết tư duy lãnh đạo của Marc là gì, nhưng hễ anh vào phòng làm việc là nhân viên của anh khựng lại, luống cuống sợ hãi, không làm việc được nữa. Rồi anh kế toán còn khôi hài: "Đến máy tính của tôi cũng nghẹn, không cộng trừ được nữa, vì máy nó cũng sợ thằng Marc bảo là dốt"!

Khi tôi bỏ công ty sang hãng mới thì Marc cũng ra đi, lập một công ty riêng, tự cho mình chức Chủ Tịch Tổng Giám Đốc mà anh hằng mơ từ lâu. Nghe đâu công ty của anh chỉ có anh làm nhân viên, kiêm Chủ Tịch, kiêm Tổng Giám Đốc, kiêm kế toán, kiêm luôn nhân sự. Vợ anh làm thư ký. Chỉ một thời gian ngắn sau, không biết ông sếp lớn cư xử với vợ/thư ký ra sao, bà vợ không những từ chức mà còn ly dị luôn. Từ một người vợ đảm đang, sống với nhau mấy năm không có chuyện, đến khi cùng làm việc với nhau thì bỏ nhau thẳng, ra đi không ngoảnh đầu lại.

Sau sự trải nghiệm này tôi cũng hiểu thêm được thế nào là một thằng tí hon ngang tàng khi nó lên làm sếp. Và bài học đó đã giúp tôi thấm được cái gì không nên làm khi đến lượt mình là lãnh đạo. Rút cục, chính những pha trải nghiệm ly kỳ đã giúp cho tôi hiểu tầm quan trọng của việc quản trị tốt. Trong một chương trước, tôi đã tả chân một số căn bệnh của doanh nghiệp. Những căn bệnh đó tuy nhiều, tuy khó chẩn đoán, khó chữa, nhưng vẫn chưa khó chữa bằng một số căn bệnh từ một đầu nguồn khác – tôi muốn nói tới những thiếu sót của chính người lãnh đạo doanh nghiệp.

Tôi đã hiểu ra được một vài điều mấu chốt: khi người lãnh đạo khéo điều khiển thì mọi việc trong doanh nghiệp trôi chảy, đôi khi còn có vẻ dễ dàng quá; khi cơ chế quản trị phù hợp, thông minh và ân cần thì việc quản lý các dự án, các vấn đề liên quan đến nhân sự, bảo quản dụng cụ, quản lý kho, bố trí sự di chuyển của nhân viên... đều xuôi theo dòng chảy. Kết quả tốt đương nhiên sẽ tới trong không khí vui vẻ của sự cộng tác hòa đồng.

* * *

• *Những đòi hỏi không thể thiếu từ người lãnh đạo*

Những lãnh đạo mà tôi từng đánh giá cao đều hội tụ những điểm sau đây về cá tính cũng như về phong cách:

1. *Họ luôn luôn theo sát những ý thích của khách hàng.* Đối với họ, khách hàng không hài lòng thì sớm hay muộn sẽ không còn công ty. Các Chủ Tịch Tổng Giám Đốc của tôi khi xưa luôn luôn đi ra ngoài công ty để trực tiếp tham khảo ý kiến của khách hàng. Trong trường hợp của hai ông Monod và Desgeorges nói trên, họ bỏ một phần lớn thời khóa biểu để đi khắp các nước nào có khách hàng của công ty. Hai ông không ngần ngại ghi chép những gợi ý, không nề hà lắng nghe những lời phàn nàn, đôi khi là những chỉ trích nẩy lửa.

Đã đành việc gặp khách hàng trước hết là việc của các đội được giao trách nhiệm đó, tuy nhiên khó lòng tưởng tượng rằng một Chủ Tịch hoặc Tổng Giám Đốc công ty không bao giờ ra khỏi văn phòng của mình để phỏng vấn những nhân vật hoặc công ty đã mua sản phẩm của mình, đã đặt tin tưởng vào công nghệ của mình. Tôi thiết nghĩ khách hàng phản ứng khác khi họ gặp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Chưa chắc gì những nhân viên được gửi đi gặp khách hàng đã làm việc một cách chân thành và báo cáo lại một cách trung thực. Lãnh đạo mà không đi thăm hỏi và tham khảo khách hàng, theo tôi, sẽ gây một lỗi rất nặng chứ không chỉ là một thiếu sót đơn thuần.

2. *Lãnh đạo đúng nghĩa sẽ luôn luôn theo dõi sát những biến đổi của công nghệ*. Không sản phẩm nào trên thế giới mà không trực thuộc vào một dàn công nghệ và một hay nhiều phương pháp sản xuất. Tôi cho rằng những lãnh đạo nào theo sát biến đổi của công nghệ thì mới thiết lập được chiến lược của công ty một cách chính xác. Chương trình đầu tư về công nghệ mới, hoặc những máy móc phải mua đều đòi hỏi sự phối hợp với khả năng tài chính của doanh nghiệp. Ai có thể làm việc này nếu không phải là lãnh đạo? Sẽ có lúc lãnh đạo phải lên Hội Đồng Quản Trị trình bày rành rọt những khoản đầu tư cần thiết, những sự cấu trúc trong toàn bộ công ty, những cuộc bổ nhiệm toàn diện để thay thế cả một thế hệ lãnh đạo. Việc này thì không ai thay thế được. Ngày nay, công nghệ biến đổi không ngừng, chu kỳ biến đổi ngày càng ngắn, cần sự phán xét nhanh chóng. Tổng Giám Đốc mà vắng mặt trên mảng công nghệ sẽ có những hậu quả thảm thương.

3. *Lãnh đạo giỏi luôn luôn theo sát những gì đối thủ cạnh tranh đang thực hiện*. Chẳng phải nhắc lại, thế giới này là một thế giới cạnh tranh. Cạnh tranh có nghĩa là chế ra những sản phẩm mỗi ngày một xuất sắc hơn, đẹp và bền hơn, đi sát với nhu cầu của

khách hàng hơn, nhất là rẻ hơn! Tôi biết rất nhiều doanh nghiệp "ngủ gật" trên những sản phẩm cố hữu của mình, cho rằng còn bán được là còn sinh tồn. Điều này không sai nhưng tầm nhìn như thế quá thiển cận.

Có thể lấy một ví dụ về việc theo dõi môi trường cạnh tranh: ít công ty xây dựng nào sau khi đấu thầu thất bại chịu bỏ công nghiên cứu chi tiết những lý do giúp cho đối thủ lấy được dự án. Tại sao đối thủ lại chào giá rẻ hơn, tại sao họ chọn mô hình thiết kế đó...? Không làm việc này, lãnh đạo sẽ thiếu sót và phải chịu trách nhiệm cho những thất bại sau đó, vì nếu không có được một chút điều chỉnh thì những thất bại này sẽ bắt buộc lặp đi lặp lại mãi.

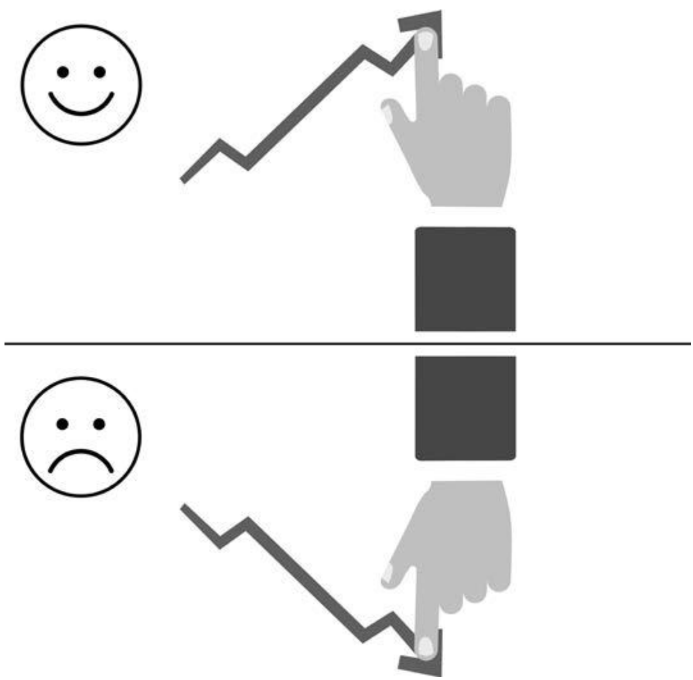
4. *Người lãnh đạo giỏi luôn luôn quan tâm về chất lượng nhân sự trong doanh nghiệp*. Doanh nghiệp là gì nếu không phải một tập thể con người? Trong các chương khác tôi đã bình luận chi tiết hơn về chính sách nhân sự. Tuy nhiên ngay tại đây tôi muốn nhấn mạnh rằng sức mạnh của nhân sự là then chốt cho sự phát triển của công ty, nên lãnh đạo cao phải can thiệp trực tiếp vào việc tuyển dụng và khuyến khích nhân sự. Nếu không làm như vậy, một số nhân viên mới vào sẽ không được động viên ngay từ đầu, và sau đó sẽ chỉ nhìn nhận sếp trực tiếp của mình là lãnh đạo! Nhà lãnh đạo thiếu quan tâm sẽ khó lòng nắm vững được động lực của nhân viên, cũng như những khuynh hướng ngầm trong công ty.

5. *Lãnh đạo sáng suốt luôn luôn phát huy tinh thần sáng tạo trong doanh nghiệp*. Khả năng sáng tạo của doanh nghiệp tùy thuộc khá nhiều vào thái độ cá nhân của lãnh đạo. Óc sáng tạo chỉ nẩy nở ở những hệ thống có cấu trúc mở, với một bầu không khí bình đẳng, cầu tiến, không mang tính quan liêu. Không có óc sáng tạo, doanh nghiệp sẽ dần dần thiếu sản phẩm đặc sắc và hợp thời, và chính lãnh đạo phải chịu trách nhiệm khi doanh nghiệp không sáng tạo. Tuy nhiên phải nhìn nhận rằng tự do tư tưởng không dễ

cho, và tự ái của các hàng ngũ lãnh đạo làm cho nhân viên nói chung không tin mấy vào sự tự do tư tưởng.

6. *Những lãnh đạo xuất sắc đều tin tưởng vào một chính sách chất lượng cao, không khoan nhượng*. Chất lượng ở đây phải hiểu theo nghĩa rộng. Tất nhiên sản phẩm phải cực tốt, cực đẹp, cực bền, nhưng sản phẩm trước hết phải là "người bạn của khách hàng". Ví dụ một chiếc máy dễ sử dụng, không cần tờ hướng dẫn cũng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đã đi theo đúng lộ trình chất lượng.

7. *Các lãnh đạo xuất sắc luôn luôn truyền thông rất tốt với nhân viên và khách hàng*. Truyền thông là "vũ khí" chính của lãnh đạo. Tôi đã may mắn được làm việc với một số lãnh đạo truyền thông rất



đều đặn và trung thực với nhân viên của họ. Từ chất lượng của truyền thông, nhân viên mới cùng nhau hiểu được dòng chiến lược, lộ trình, văn hóa, cũng như nội dung những quyết định của lãnh đạo. Từ sự hiểu việc như nhau, tinh thần đoàn kết sẽ cao, tương tác giữa nhân viên sẽ tốt. Tôi đã gặp khá nhiều trường hợp các lãnh đạo "giấu tay, giấu chiến lược" hoặc không truyền thông một cách trung thực và đứng đắn. Thái độ này sẽ gây ra nhiều tai hại.

8. *Các lãnh đạo giỏi luôn luôn giữ lời, không bao giờ sai hẹn hay sai cam kết*. Từ gương sáng đó, toàn thể nhân viên cũng sẽ giữ lời – với khách hàng, với thầu phụ, với các đối tác, với lãnh đạo, với các đồng nghiệp. Tôi còn nhớ lần thăm một trại trẻ em khuyết tật cùng ông Monod tại đảo Sumatra (Indonesia). Trong cuộc viếng thăm, ông Monod hứa với một đứa bé rằng ông sẽ gửi cho nó hình ông và nó chụp chung ngày hôm đó. Khi về tới Paris, không ngày nào ông không nhắc tôi phải đi rửa ảnh cho sớm để ông còn ký rồi gửi đi cho thằng bé làm lưu niệm. Một lời đã cho là một lời phải giữ. Lãnh đạo nào không giữ lời với chính nhân viên, hay tệ hơn với khách hàng của mình sẽ phạm một thiếu sót nặng.

9. *Riêng đối với những doanh nghiệp lớn, với kích thước "hoàn vũ" thì người lãnh đạo chuẩn luôn luôn phải giao lưu thường trực với các chính khách cao cấp tại các quốc gia*. Đó là trường hợp của cả hai tập đoàn lớn Alsthom và Suez, nơi tôi đã lần lượt cộng tác. Việc giao lưu có ảnh hưởng hai chiều. Thứ nhất doanh nghiệp sẽ có thông tin về những khuynh hướng tương lai của quốc gia đón tiếp họ. Ngược lại những chính khách tại các nước cũng rất hiếu kỳ muốn trao đổi với các doanh nghiệp lớn về những biến đổi công nghệ và những nhu cầu của doanh nghiệp khi làm việc tại xứ họ. Đây là tinh thần trao đổi và giao lưu của các hội nghị cấp siêu cao hàng năm, như Diễn Đàn Kinh Tế Thế Giới (World Economic Forum) tại Davos. Không nên quên rằng các lãnh đạo quốc gia và

doanh nghiệp lớn nắm hơn 50% vận mệnh thế giới, nên việc họ tham khảo ý kiến và tư duy của nhau là chuyện rất cần thiết!

Cùng với hai ông Monod và Desgeorges trong suốt 30 năm làm việc, tôi từng yết kiến Tổng Thống Suharto và sau này là Jusuf Habibie của Indonesia, Thủ Tướng Mahathir của Malaysia, Thủ Tướng Lý Quang Diệu của Singapore; được dùng cơm thân mật với ông bà Thủ Tướng Lý Bằng của Trung Quốc, Tổng Thống Cory Aquino của Phi Luật Tân và nhiều chính khách khác ở Âu, Á, Mỹ, Phi. Nội dung của những cuộc trao đổi thực sự vừa cô đọng vừa phong phú và đích xác về mặt các dự án. Những lãnh đạo quốc gia nói trên có ý thức rất cao sự cần thiết theo sát thực trạng của thế giới kỹ nghệ chung quanh họ. Cá nhân tôi có ấn tượng mạnh với hai ông Mahathir và Lý Bằng, bởi họ không những không chán nói chuyện "kỹ thuật" mà cứ kéo dài buổi gặp gỡ, cứ như thèm khát hỏi thêm, hỏi thêm mãi... Tôi còn nhớ ông Mahathir rất hiếu kỳ về những vấn đề cung cấp nước đô thị. Còn ông Lý Bằng thì đặt rất nhiều câu hỏi về công nghệ xây nhà máy điện mà không cần gần sông gần biển, đến nỗi ông Desgeorges buột miệng hỏi "Liệu Trung Quốc có nhiên liệu đốt ở Sa mạc Gobi đấy à?", khiến ông Lý Bằng bối rối không muốn tiết lộ bí mật quốc gia!

Lãnh đạo tập đoàn lớn mà không ý thức được lợi ích tột bực của những cuộc gặp gỡ cấp siêu cao này hẳn là một thiếu sót.

* * *

• *Những khiếm khuyết thường gặp của các lãnh đạo công ty*

Nếu phải liệt kê những khiếm khuyết này thì... kể không hết. Thật ra, thiếu sót của các lãnh đạo bắt nguồn từ những khuyết điểm kinh điển do cá tính riêng biệt, nhưng nói sao cho hết bản chất của con người, khi chúng ta gặp đủ loại người ở mọi vị trí cao

thấp. Tất nhiên, không phải lãnh đạo nào cũng có những thiếu sót sau đây, nhưng có thể tóm lược những tình huống thường gặp.

1. *Lãnh đạo không thực sự vì quyền lợi của công ty, mà chỉ hành động để giữ quyền hoặc vị trí của mình*. Những người này phần lớn thiếu tự tin. Họ đã trầy vi sứt vẩy để giành được vị trí này, nên họ bảo vệ nó triệt để. Họ bỏ nhiều thời giờ để o bế cấp trên, cũng như chia rẽ cấp dưới để dễ cai trị. Khi nhận nhân viên mới, ít khi nào họ chọn người có thực tài mà thích những nhân viên ngoan ngoãn với khả năng trung bình hơn. Luôn luôn họ than phiền thiếu nhân lực để có cớ đổ thừa nếu chẳng may đội của mình làm việc kém hiệu quả. Họ luôn luôn phát biểu những gì chính sếp của họ muốn nghe, luôn luôn tìm mọi cách để tiến thân, rất ghét ở tại vị quá lâu vì họ sợ khả năng gặp rủi ro. Khi việc đến, họ tìm mọi cách để đẩy việc khó cho đơn vị khác, ngược lại họ vội vàng vơ việc nào dễ để lấy điểm với cấp trên. Những người kiểu này rất đông trong công ty, nhưng lại rất khó truy tìm, vì cho dù có truy họ ra, cấp trên của họ thường nương tay đối với họ.

2. *Lãnh đạo không tạo ra không khí làm việc tốt*. Lãnh đạo kiểu này luôn gây *stress* cho cộng sự. Đồng đội không lúc nào được vui vẻ. Phong cách của kiểu người này không hẳn là xấu, nhưng có lẽ họ thiếu tâm lý với đồng đội. Trường hợp này thường xảy ra khi lãnh đạo còn non tay và chính họ cũng thường xuyên bị sếp bên trên gây *stress*.

3. *Lãnh đạo thiếu óc tổ chức*. Óc tổ chức là thứ không học được, nhưng dễ cải thiện. Nhà lãnh đạo chỉ cần có thêm một trợ lý để quán xuyến và sắp xếp công việc.

4. *Lãnh đạo thờ ơ với đồng đội*. Trường hợp này thường xảy ra khi chính người lãnh đạo không ý thức được vai trò lãnh đạo của mình. Họ chọn giữa các việc kỹ thuật phải làm; họ không chỉ huy mà để đồng đội tự mày mò; họ ngồi trong văn phòng làm việc,

không bao giờ ra khỏi phòng. Khi cộng sự cần đến họ để chọn lựa chiến thuật hay lộ trình thì họ cứ nghe, xong chỉ đánh một câu "Em làm sao cho thuận là được", không một lời hướng dẫn, dặn dò. Những người này nguy hiểm ở chỗ không bao giờ che chở cộng sự, và nếu hỏng việc thì họ sẽ để cho cộng sự ôm lỗi. Cách lãnh đạo này có cũng như không, đội của họ chỉ là tính cộng đơn thuần của nhiều cá nhân chứ không có chút cộng hưởng trong tương tác.

5. *Lãnh đạo nói nhiều nhưng không lắng tai nghe cộng sự*. Từ thái độ đó, các lỗi quản trị và quản lý rất dễ bị phạm.

6. *Lãnh đạo không biết hoặc không muốn truyền thông*. Hậu quả là không có truyền thông trong đội làm việc, từ đó có nhiều hiện tượng xuất hiện:

a. Nhân viên không có thông tin đầy đủ và khó lòng làm việc
b. Nhân viên không liên quan thì có thông tin, nhân viên liên quan lại không có
c. Nhân viên không tin tưởng vào lãnh đạo, vì nghĩ rằng lãnh đạo giấu nhẹm thông tin
d. Nhân viên có thể nghĩ là chính lãnh đạo của mình không còn nhận được thông tin đầy đủ, từ đó sẽ có giả thiết là lãnh đạo không còn được tín nhiệm
e. Tin đồn sẽ thỏa sức chi phối vì đội - nhóm không còn nguồn tin chính thức nữa
f. Vào những công việc có tính rủi ro cao, nhân viên của những người lãnh đạo này rất dễ bỡ ngỡ và vấp váp.

7. *Lãnh đạo không truyền bá kinh nghiệm chuyên môn cho đồng đội*. Từ đó đội – nhóm bắt đầu đặt nghi vấn trên khả năng chuyên môn của lãnh đạo.

8. *Lãnh đạo mê tín dị đoan*. Giống như nhân vật Tào Tháo trong truyện Tam Quốc, lãnh đạo làm gì cũng thắp hương khấn vái, có khi

còn đi xem tử vi hay gặp thầy ngoại cảm trước khi quyết định điều gì. Kiểu lãnh đạo này rất phổ biến ở các nước Châu Á và Châu Phi.

9. *Lãnh đạo thích họp hành*. Đây là một bệnh chứ không phải một khuyết điểm. Người lãnh đạo thích họp hành có nhiều lý do:

a. Có nhiều lãnh đạo rất thích tổ chức các buổi họp hàng tuần, cho rằng mình làm đầy đủ bổn phận lãnh đạo khi chủ trì một "đàn con ngoan" ngồi chung phòng họp để bàn luận và trao đổi. Tuy nhiên ít khi nội dung của buổi họp được chuẩn bị nghiêm túc nên dần dần các buổi họp trở nên loãng, lại kéo dài lê thê nên các thành viên chóng chán ngán, số người có mặt rất thất thường, ai tham gia thì lúc ra lúc vào phòng họp, chỉ nghe nửa tai và chăm chú đọc tin nhắn trên smartphone...

b. Đôi khi lãnh đạo không tự tin nên muốn nghe cộng sự bàn về các hồ sơ phải giải quyết. Đây là một mục đích chính đáng, nhưng có lẽ không cần một buổi họp khoáng đại gồm tới 20 lãnh đạo các cấp để đạt được mục tiêu, mà chỉ cần một cuộc họp nhỏ hơn giữa những người có trách nhiệm liên quan.

c. Lãnh đạo không có thì giờ (hoặc lười) đọc và nghiên cứu hồ sơ. Trường hợp này rất phổ biến. Buổi họp cho lãnh đạo cơ hội nghe cộng sự trình bày về hồ sơ, và từ đó hiểu được nội dung của các vấn đề. Không thể nào trách lãnh đạo khi họ bận việc quá, buộc phải làm việc theo cách này. Tuy nhiên về lâu về dài, các cộng sự sẽ biết khuyết điểm này và hành xử theo ý riêng, bóp méo nội dung để phù hợp với ý của họ. Thiết tưởng nếu đến lúc đó mà lãnh đạo vẫn tiếp tục bất lực thì công ty sẽ phải kết luận là lãnh đạo không đủ khả năng.

d. Bệnh họp hành như một con vi-rút, lây bệnh rất nhanh. Khi lãnh đạo cấp cao mà thích họp hành thì lãnh đạo cấp thấp

cũng theo phong cách họp hành thường xuyên hơn. Thế là doanh nghiệp luôn luôn thiếu phòng họp!

10. *Lãnh đạo lẫn lộn nghề nghiệp với tính nhân ái*. Lãnh đạo loại này thường là một người tốt bụng, thương nhân viên và không bao giờ muốn phạt ai hay sa thải ai. Phải nhìn nhận rằng nhân ái là một đức tính tuyệt vời nếu xét về đạo làm người. Tuy nhiên, doanh nghiệp không phải là viện từ thiện hay công ty bảo hiểm. Doanh nghiệp vẫn phải quyết định thay đổi và luân chuyển nhân viên, đừng vì nhân ái mà triệt để tránh thải nhân viên không đủ năng lực. Đây là một việc bắt buộc trong bối cảnh cạnh tranh ráo riết! Ngoài ra các lãnh đạo cần hiểu rằng khi "giải ngũ" nhân viên chính là mình đã giúp cho họ tiến và nắm những cơ hội mới.

11. *Lãnh đạo ủy quyền quá rộng; hoặc ngược lại không ủy quyền*. Ủy quyền là một trong những vấn đề khó hành xử nhất trong việc quản trị. Thời nay, đời sống kinh tế bắt buộc doanh nghiệp nào cũng phải có sẵn một hệ thống ủy quyền, vì lãnh đạo vắng mặt thường xuyên.

Tôi đã có lần suýt chết với chuyện ủy quyền do không hiểu rõ luật chơi. Thời ở Malaysia, tuy tôi đã xem kỹ tất cả mọi thể thức ủy quyền, nhưng có một điều tôi không hiểu rõ là khi đã ủy quyền cho ai trước luật pháp (của Malaysia) thì không hủy việc ủy quyền một cách tùy tiện được, mà phải ra tòa, công chứng hoặc ra ngân hàng để làm việc này một cách chính thức. Và lúc đó mình sẽ phải nêu rõ lý do. Trong hàng ngũ của chúng tôi thời đó, tôi đã đặt quá nhiều tin tưởng vào anh Phó Chủ Tịch và đã vô ý ủy quyền cho anh khá rộng rãi. Đến khi khám phá ra những chuyện vô luân anh đã làm trong khi tôi đi vắng thì tôi mới ý thức được rằng mình đang ở trong một thế kẹt: tôi chỉ hủy được ủy quyền nếu tôi quyết định mang bằng chứng để tố cáo anh ta. Tôi do dự mãi, và công ty mẹ đã khiển trách tôi vì không quyết liệt.

12. *Lãnh đạo thiếu tính khoan hồng*. Người lãnh đạo khó tính, không vị tha sẽ khó lòng gặp nhân viên trung tín, vì ai cũng sợ làm việc với lãnh đạo như thế. Nhưng, nếu người lãnh đạo này cũng nghiêm khắc với chính bản thân thì có thể được xem là một tiềm năng tốt.

13. *Lãnh đạo quá* độc tài. Những người này ít khi nghe ai và thường đơn thân độc mã lựa chọn chiến lược cũng như lộ trình. Thái độ này dễ thất bại lắm, vì lãnh đạo không sử dụng hết tài năng của đồng đội. Trong đội sẽ mất đi truyền thống làm việc nhóm nếu có. Và trong những buổi họp không ai sẽ phát biểu, mặc lãnh đạo độc tài phán quyết.

14. *Lãnh đạo hời hợt.* Người lãnh đạo này không đọc kỹ hồ sơ, không làm việc cặn kẽ, không lý luận mọi chiều, không lắng tai nghe cũng như không kiểm tra dữ liệu trước khi ra quyết định. Người hời hợt không bao giờ tồn tại lâu dài trong tổ chức vì thái độ hời hợt rất khó giấu.

15. *Lãnh đạo không che chở cộng sự khi đội gặp khó khăn và ngược lại "ăn hết" lộc khi có thưởng*. Trường hợp này khá phổ biến, họ thường "giấu tay" và không bao giờ cho phép nhân viên của mình gặp cấp trên. Họ giữ mọi thông tin ở trong tay, không chia sẻ với đồng đội.

16. *Lãnh đạo quá thân mật với mọi người.* Thân mật thì tốt, nhưng quá thân mật có thể đưa tới những tình huống rất khó xử lý, nhất là khi có những vấn đề cần sự xử lý phân minh, khách quan. Quan trọng nhất là không lẫn lộn công việc với quan hệ cá nhân.

17. *Lãnh đạo không định nghĩa rõ và chia sẻ mục tiêu*. Đội, nhóm làm việc mà không có mục tiêu là một đội "lăng xăng" vô hướng, thiếu hiệu quả và không nhất quán. Lãnh đạo kiểu này bị xem như rất yếu.

18. *Lãnh đạo coi thường động lực của đồng đội*. Những lãnh đạo kiểu này còn quá non, vì động lực của nhân viên là trọng tâm của

việc quản trị. Nếu coi thường hoặc không đếm xỉa gì đến động lực của đội mình thì sẽ có người nói thà "đi làm công chức cho xong".

19. *Lãnh đạo thưởng phạt không phân minh*. "Tội" này riêng tôi xem là nhỏ vì tôi nghĩ khó ai làm việc gì mà không có một chút bất công. Vả chăng, cho dù có công bằng thực sự thì nhân viên vẫn có thể chủ quan nghĩ rằng lãnh đạo bất công!

20. *Lãnh đạo là vua phân tích nhưng không hành động*. Những ông này đôi khi là công chức cũ, lạc loài trong thế giới của kinh tế tư nhân. Họ sẽ không ở lâu được trong tổ chức, vì chỉ sau một vài năm làm việc thì thường đội của họ sẽ không đạt được mục tiêu.

21. *Lãnh đạo có phong cách và tư duy tạm bợ*. Biết bao nhiêu lần tôi được nghe một số lãnh đạo to nhỏ nói với cộng sự: "Thôi, em cứ làm như vầy đi, ngày mai mình tính lại". Nhưng cái "ngày mai tính lại" không bao giờ tới, thậm chí, ngay ngày hôm sau lại còn chồng chất thêm những thứ tạm bợ khác nữa. Thái độ tạm bợ là bằng chứng hiển nhiên rằng lãnh đạo mang nhiều khuyết điểm nặng. Thứ nhất là không biết quản lý thời gian cho nên lúc nào công việc tới cũng thiếu thì giờ để xử lý đến nơi đến chốn. Thứ hai là lãnh đạo hoàn toàn không có tầm. Người có tầm không bao giờ làm gì tạm bợ, vả chăng nếu phải xử lý gấp một vấn đề gì, người chu đáo vẫn đặt phương án trên quỹ đạo của một cuộc xử lý có đầu có đuôi. Thứ ba là nhân viên sẽ lợi dụng thái độ tạm bợ hời hợt của lãnh đạo để tạm bợ theo, đôi khi họ còn tôn vinh sự lấp liếm. Thứ tư là bất cứ giải pháp tạm bợ nào cũng gây ra phung phí – thời gian, tiền của, sức lực "để ngày mai mới xử lý thật". Doanh nghiệp phải nhất thiết loại bỏ những lãnh đạo kiểu này, bằng không toàn công ty sẽ trở thành một nơi mà chẳng có gì được cấu tạo bền vững nữa.

22. *Lãnh đạo không liêm chính*. Ở đây thiếu "liêm chính" không chỉ có nghĩa là tham nhũng, mà là cách hành xử của lãnh đạo không tôn trọng văn hóa, không thực sự tuân thủ những quy trình

của công ty nói riêng hay an sinh của xã hội nói chung. Lãnh đạo tự do vung tiền khi phải chi tiêu mua vé máy bay hay tiệc tùng mời khách là một việc sai, nhưng không chỉ có thế... Liêm chính còn có thêm nghĩa là tôn trọng tập thể. Tôi từng gặp rất nhiều lãnh đạo thấp kém trong tư duy liêm chính. Những người này cho rằng đẩy việc hay đẩy chi phí sang đội bên cạnh là một thái độ khôn khéo, hay ít nhất là láu cá. Kiểu lý luận này hoàn toàn vô trách nhiệm. Ném rác sang sân nhà bên cạnh để hàng xóm dọn là quên rằng tập thể đã mất đi một cơ hội để tiến bộ, để bảo vệ vệ sinh công cộng, đó là chưa nói tới những khía cạnh thiếu văn hóa tử tế trong cộng đồng. Doanh nghiệp không thể tiến bộ nếu tư duy này tồn tại, và xã hội nói chung còn lùi khi tài sản chung không được trân quý.

23. *Lãnh đạo không làm gương, đôi khi còn đi ngược với những giá trị mình tôn vinh.* Đây là trường hợp người lãnh đạo ích kỷ. Cộng sự sẽ không tâm phục và hiệu quả làm việc sẽ suy giảm. Đối với hầu hết các nhà quản trị nổi tiếng trên thế giới, việc làm gương là chìa khóa cho việc quản trị hiệu quả và vui vẻ. Tất nhiên, điều đó đòi hỏi rất nhiều ở người lãnh đạo, vì việc làm gương không hề dễ.

24. *Lãnh đạo động viên nhân viên vào những việc thừa hoặc không có công dụng cao*. Đây là một điểm vô cùng quan trọng mà các nhà lãnh đạo phải thật chú ý. Nhân viên "bị" động viên làm những việc thừa sẽ có nhiều "ý nghĩ âm" về lãnh đạo. Thứ nhất, "không biết lãnh đạo có ý thức rằng việc đó vô ích không?". Thứ hai, "ông ấy biết là vô ích, sao vẫn bắt mình thực hiện? Ông ấy coi thường nhân viên? Ông ấy tiêu phí thì giờ của công ty trong những công tác vô bổ? Ông ấy tự cao tự đại, tự cho mình quyền ra quyết định phi lý?"... Đó là những câu hỏi mà các nhân viên sẽ truyền miệng nhau, có khả năng khiến lãnh đạo mất uy thế với số đông nhân viên. Nhất thiết lãnh đạo phải tránh cho nhân viên làm việc thừa.

Tất nhiên còn hàng trăm khuyết điểm nữa của lãnh đạo mà tôi chưa gặp, có lẽ có bao nhiêu lãnh đạo là có từng nấy cá nhân với từng nấy kiểu hành động, từng nấy ưu khuyết.

Có một tội mà các doanh nghiệp xử lý khá khác nhau là tội bất tuân. Đối với số đông doanh nghiệp thì tội bất tuân là tội nặng. Bởi lẽ người ta trả lương thì mình phải tuân thủ lệnh cấp trên, đơn giản có thế thôi. Không tuân thủ thì ra cửa. Tuy nhiên, cũng có nhiều doanh nghiệp lỏng lẻo hơn. Trong những doanh nghiệp này một số lãnh đạo đi quá đà, vô tình hay cố ý. Một trong những trường hợp bất tuân phổ biến nhất nơi lãnh đạo các cấp là họ "ngâm" một quyết định, không cho chấp hành ngay. Đôi khi họ cố tình ngâm lâu. Doanh nghiệp phải chú ý đến những hành vi đó, vì đằng sau chắc chắn có vụ lợi.

* * *

Riêng đối với tôi, thái độ khiêm tốn và thẳng thắn, chân thật là sắc thái đặc trưng của những nhà lãnh đạo thành công. Vẫn biết rằng không ai hoàn hảo, vẫn biết rằng vận may vận rủi có khả năng đổi ngược kết quả, nhưng điều mà chúng ta phải nhận định trên hết là: doanh nghiệp trước sau gì cũng vẫn là nơi người cùng người làm việc, chia sẻ và đi cùng lộ trình. Tất cả phải chấp nhận nhau, phải làm việc được với nhau, phải hiểu được rằng tập thể chỉ tiến và phát triển được trong trật tự và sự tường minh. Bổn phận của lãnh đạo là đóng vai cấp trên nhưng vẫn khiêm tốn với cộng sự, xử lý công việc một cách quyết liệt và thẳng thắn mà vẫn giữ được tình người một cách chân thành.

Tôi biết nội dung của Chương này thế nào cũng làm cho một số lãnh đạo là độc giả chú ý và suy nghĩ. Tôi biết "nghề lãnh đạo" khó làm sao! Nhưng phần thưởng của lãnh đạo to hơn lương bổng rất nhiều: không có gì thú vị hơn sự trải nghiệm được dẫn dắt một

đội, một khối, một doanh nghiệp, một tập đoàn đi đến bến trong niềm hạnh phúc tập thể, trong trật tự của một cuộc quản trị mang tính văn hóa cao. Khi công ty của bạn đã lên hàng đầu thế giới, khi chính cá nhân bạn được các đồng nghiệp quốc tế long trọng nhìn nhận rằng bạn và đội ngũ của bạn đã đóng góp cho sự tiến bộ của thế giới, thì thực sự không có gì hạnh phúc hơn (trên mặt nghề nghiệp). Đã đành việc làm lãnh đạo là đạt những chỉ tiêu do Hội Đồng Quản Trị giao phó, nhưng khi đồng đội của bạn trở thành những người bạn tri kỷ ngoài đời thường thì bạn đã đạt được cả tính nhân văn trong nghề nghiệp.

Khó, nhưng được như thế thì bạn mới là lãnh đạo "chính hiệu".



CHƯƠNG 13

Nghề làm lãnh đạo

Most businesses think that product is the most important thing, but without great leadership, mission and a team that deliver results at a high level, even the best product won't make a company successful. - Robert Kiyosaki

Số đông doanh nghiệp cứ tưởng rằng quan trọng nhất là có được sản phẩm tốt, nhưng thực ra, nếu không có lãnh đạo xuất sắc, sứ mệnh cao cả, và không có đội làm việc với hiệu quả cao thì dù sản phẩm tốt đến đâu cũng không giúp doanh nghiệp thành công.

Lần đầu tiên trong đời tôi được mời tham dự buổi họp Ban Điều Hành của doanh nghiệp là vào năm 1979, lúc đó tôi 33 tuổi. Ngồi vào ghế lãnh đạo lần đầu, tôi không khỏi bồi hồi. Tôi đã họp mấy tiếng đồng hồ liền với ông Chủ Tịch Tổng Giám Đốc, cùng các đồng nghiệp, người nào cũng "chức to" – hai Phó Chủ Tịch, vài ba Phó Tổng, các Giám Đốc khối, khiến tôi vừa có cảm giác vinh hạnh, vừa thấy khớp. Lúc đó tôi rất sợ ai hỏi điều gì, lo mình sẽ ấp úng, không nắm vững vấn đề, trong khi đó một chục cặp mắt sẽ chĩa vào mình để đánh giá thành viên mới.

Thời đó tôi còn non choẹt, ngồi giữa các vị xấp xỉ 50 tuổi, trẻ lắm cũng 46 tuổi, và tự hỏi phải làm gì để che tuổi của mình. Thêm vào

đó, tôi còn cố giấu mặc cảm mình là người Việt, cho dù trên giấy tờ là quốc tịch gì đi nữa. Đã ấp úng mà còn nửa Tây nửa Ta thì thật tệ!

Tuy nhiên, hôm đó mọi chuyện diễn ra êm đẹp. Ông Chủ Tịch phát biểu vài lời rất dễ thương để đón tôi – thành viên mới, ông còn nhấn mạnh là anh Phan vừa được cử lên làm Giám Đốc Quốc Tế vì anh có đầy đủ những tố chất về nghề nghiệp và bản thân cho phép công ty tin tưởng anh sẽ thành công trong chức vụ mới. Thế rồi ông còn khéo léo nhấn mạnh trên đặc điểm trẻ tuổi của tôi: "Anh Phan thuộc thế hệ sau, chúng ta sẽ còn phải bổ nhiệm thêm những người trong thế hệ này để bắt kịp thời đại đang trẻ hóa. Anh Phan là người tiên phong, *bienvenu* anh Phan!". Câu nói của Chủ Tịch Tổng Giám Đốc làm cho tôi thở phào, được trấn an phần nào.

Thú thật vào lúc đó, tôi đã gây nên lỗi đầu tiên từ khi bước vào vị trí lãnh đạo: tôi quá hãnh diện xem mình đã lên một vị trí mới, mà quên không nhận định rằng mình đã có trách nhiệm mới. Bằng chứng là tôi còn rít rối khoe vợ: "Nay anh đã lên hàng giám đốc rồi đấy em". Và vợ tôi cũng chẳng biết chức giám đốc sẽ đòi hỏi tôi những cố gắng gì, cả hai vợ chồng quyết định chúc mừng nhau bằng cách rủ nhau đi ăn một bữa thịnh soạn tại khách sạn 5 sao!

Trở lại buổi họp đầu tiên của Ban Điều Hành, tôi nghe mỗi lãnh đạo phát biểu một cách chăm chú và bất chợt hiểu rõ rằng: từ đây, mọi vấn đề quốc tế thì chính tôi chứ không ai khác sẽ phải tự giải quyết lấy, với số ngân sách và nhân sự được giao phó. Trước đó tôi quen việc gì cũng có sếp, cái gì cũng trình sếp, nay trên tôi chỉ có Chủ Tịch Tổng Giám Đốc, mà ông này không có bổn phận giúp tôi giải quyết những vấn đề của khối quốc tế. Ông sẽ chỉ hỏi tôi, như ông hỏi các giám đốc khác: anh phân tích vấn đề ra sao, anh đánh giá đối thủ thế nào, anh đề xuất những giải pháp gì, tại sao, tại sao và tại sao? Thế rồi, đến hạn, ông sẽ hỏi tôi: chuyện đã ổn chưa, giải quyết xong chưa, có gây tai hại gì cho công ty không, có tạo

thêm bạn hay kẻ thù không?... Thêm vào đó, tôi còn hiểu là từ nay với mọi vấn đề quốc tế, cả công ty sẽ "quẳng" cho tôi. Tóm lại, tôi đang ở đúng vị trí có trách nhiệm giải quyết mọi vấn đề liên quan đến quốc tế mà còn phải *giải thích được tường tận **tại sao*** mình đã *quyết định hành động như thế*. Tư duy quốc tế là tôi, chiến lược quốc tế là tôi. Điều động nhân sự quốc tế cũng là tôi. Tiếp đón mọi phái đoàn khách quý từ nước ngoài, bất chấp từ nơi nào đến với chúng tôi, bất chấp sự chờ đợi của họ là gì, vẫn là tôi.

Rồi các cuộc họp Ban Điều Hành mỗi tuần cứ diễn ra như vậy, các Giám Đốc khối đều báo cáo công việc và lần nào cũng như lần nào tôi đều được chứng kiến các vị lãnh đạo giải quyết hết vấn đề này đến vấn đề khác. Không những thế, phải luôn luôn giải thích tại sao và phải "khai" là không dùng quá nguồn ngân sách cho công việc. Từ chuyện hiểu "làm lãnh đạo là nắm một chức vị quan trọng", tôi chuyển sang hiểu "làm lãnh đạo là bao quát mọi vấn đề của công ty để hướng về phát triển bền vững".

Thỉnh thoảng tôi mỉm cười khi so sánh lương bổng lãnh đạo của mình với mức lương kỹ sư trưởng trước đây, và không khỏi nghĩ rằng: *thà làm ở vị trí trước còn hơn, ít trách nhiệm quản trị, chỉ có công việc quản lý, nhẹ nhõm hơn nhiều, mà khoảng cách lương bổng cũng không đủ để bù đắp những đêm không ngủ được do trách nhiệm mới quá nặng nề*! Không những thế, tôi còn tiếc thời kỳ trước bởi vào lúc đó mình còn làm những việc vui thú, liên quan đến môn học của mình, đến sở thích của mình vì còn là chuyên viên. Nay, với trách nhiệm lãnh đạo thì 80% thời giờ là giải quyết những tranh chấp nội bộ, những sự ghen tuông so bì về lương bổng hay về trang trí văn phòng của các cộng sự cao cấp thuộc phạm vi của tôi, những tình huống vớ vẩn hay ngớ ngẩn như chuyện *sex* trong công ty, chuyện chia tài xế giữa hai đội làm việc, còn lại 20%

thời gian thì phải đi tháp tùng Chủ Tịch, nói toạc ra là đi xách cặp cho lãnh đạo cao hơn.

Cũng may, nghề làm lãnh đạo không chỉ có thế! Hay đúng hơn, bản thân tôi không cho phép tôi nhìn nghề làm lãnh đạo chỉ đơn giản thế! Nhưng, thực tâm mà nói, từ khái niệm lãnh đạo là một *chức vị* sang khái niệm lãnh đạo là *bao trùm trách nhiệm*, nay tôi khám phá ra lãnh đạo cũng là một *nghề* mà mình phải thuộc những "*dos and don'ts*", tạm dịch là những gì phải làm và những gì phải tránh khi làm lãnh đạo.

* * *

Ở thời kỳ hoạt động mạnh mẽ và năng động nhất, tôi thường hỏi những đồng nghiệp lãnh đạo cũng như chính Chủ Tịch công ty mẹ một câu hỏi kinh điển: việc lãnh đạo trong doanh nghiệp là gì, thế nào là một lãnh đạo tốt, phải cần có những ưu điểm gì để trở thành lãnh đạo tốt?

Bạn đọc có lẽ cũng nhiều khi tự đặt những câu hỏi tương tự. Tôi đã nhận được những câu trả lời thật đa dạng từ các lãnh đạo doanh nghiệp nổi tiếng, tuy khác biệt trên hình thức, nhưng luôn luôn nhất quán về nội dung.

Lãnh đạo nghề tư vấn

Ông Jacques Lesourne, Chủ Tịch Tổng Giám Đốc của SEMA-Metra International, một công ty tư vấn hàng đầu Châu Âu vào những năm 1970 cho rằng nghề quản trị không khó lắm, vì trong ngành tư vấn, gần 75% nhân viên công ty đều là chuyên viên với trình độ thạc sĩ trở lên. Ông nói: "Tôi chỉ phác họa hướng đi, giải thích tại sao như thế là chuẩn, rồi tôi chọn người có khả năng hoàn tất công việc tốt nhất. Và tôi còn để cho đội làm việc tự do lựa chọn mô hình, phương pháp, dụng cụ. Cứ mỗi 2 tháng tôi mới họp đội

một lần. Ít khi nào buổi họp kéo dài quá nửa tiếng. Khi đội đi đúng lộ trình, tôi chỉ đưa thêm vài gợi ý, đó là cách tôi khen thưởng. Khi đội không làm việc tốt thì tôi chỉ hỏi tại sao, tại sao lại lý luận như thế, tại sao lại chọn phương pháp cầu kỳ thế, tại sao lại tốn công vào những chuyện phụ thậm chí ngoài đề mà lại không lo chuyện chính? Quá nhiều những câu hỏi 'tại sao' sẽ làm cho đội tự hiểu là hiệu quả làm việc của họ quá thấp. Và nếu cần, tôi sẽ nói thêm: 'Tôi sẽ không đủ can đảm đi gặp khách hàng với những kết quả thiếu thuyết phục như vậy'. Đừng quên họ là tư vấn, chất liệu cũng như kết quả đều là ý tưởng và tri thức".

Đối với ông Jacques Lesourne thì nghề làm lãnh đạo chỉ là chọn đội làm việc rồi tiếp tục hướng dẫn họ, gợi ý và thưởng, phạt. Và nhất là cho họ một động lực tinh thần đủ hưng phấn để chính họ tạo ra những giải pháp cho những vấn đề do khách hàng đặt ra. Dù ông không nói thêm, nhưng vẫn có một điều hiển nhiên: ông còn có bổn phận phải chiêu mộ người tài. Tuy nhiên vì Lesourne là một vị nổi tiếng giỏi và sáng suốt nên cả nước Pháp có bao nhiêu tư vấn



giỏi đều muốn làm việc với ông. Thêm vào đó, các thí sinh còn biết rằng nếu trên *CV* của mình mà có thêm một dòng như "từng cộng tác với Ngài Lesourne" thì giá trị của tờ giấy đó tăng lên hẳn 3 cấp! Do đó việc ông tuyển một người mới thực sự không khó.

Lãnh đạo tập đoàn công nghiệp

Khi tôi làm việc với ông Jean Pierre Desgeorges, Chủ Tịch Tổng Giám Đốc Alsthom vào những năm 1980 và đầu 1990, những ý kiến của ông còn đơn giản hơn. Ông nói: "Tôi chỉ chọn hướng đi, rồi chọn người, sau cùng tôi hỏi anh đội trưởng là anh sẽ giải quyết vấn đề ra sao, anh nghĩ anh sẽ gặp những chướng ngại gì, anh đánh giá rủi ro ra sao, anh đánh giá khách hàng, đối thủ cũng như đối tác như thế nào và anh nghĩ họ sẽ phản ứng ra sao? Qua câu trả lời của đội trưởng, cũng như của đồng đội, tôi chỉ cần chỉnh sửa chút đỉnh, sau đó tôi để đội hoàn toàn tự do chủ động trong công việc".

Tôi hỏi ông Desgeorges: "Như thế thì đội làm việc có bao giờ thất bại không?".

Ông thẳng thắn trả lời: "Có chứ, nhưng những thất bại bao giờ tôi cũng lãnh trách nhiệm trước Hội Đồng Quản Trị và toàn thể nhân viên. Có thể nói như thế này: nếu thất bại nhẹ thì đội sẽ giải tán, còn nếu thất bại lớn thì chính tôi có bổn phận phải từ chức.

"Anh Phan ạ, khi ta là CEO của 100.000 người, đạo đức trong việc lãnh đạo phải tuyệt đối. Khi đã trót dẫn dắt nhân viên vào cõi chết, cho dù vì xui xẻo chăng nữa, ta phải nghe lương tri mà từ nhiệm. *Ngay chuyện xui xẻo cũng do ta*. Khi lãnh đạo đang ở trong thời kỳ xui xẻo thì ngay tức khắc Hội Đồng Quản Trị phải thay thế họ bằng những người đang gặp vận may, những người mới này sẽ đem lại thứ may mắn mà công ty đang cần. Anh có yêu công ty thì anh phải làm vậy, lương tri bắt buộc phải làm vậy anh Phan ạ. Vả chăng, khi lương Chủ Tịch lên tới hơn triệu đô-la hàng tháng, thì

rõ ràng là họ mua cái hồng phúc của anh, cái tài năng lãnh đạo của anh, chứ không phải họ mua công lao làm việc của anh, cho dù 8 tiếng, 12 tiếng hay 24 tiếng làm việc mỗi ngày."

Tôi lại hỏi ông thêm: "Công việc lãnh đạo có nhọc mệt không?".

Ông trả lời đơn giản: "Đối với tôi thì không, vì ba lý do: thứ nhất tôi yêu việc, thứ nhì tôi yêu nhân viên, thứ ba tôi yêu tập đoàn của mình, có nghĩa tôi yêu cổ đông, yêu nước Pháp, yêu thầu phụ của tôi, và tất nhiên tôi yêu khách hàng thân quý của tôi. Khi yêu thì mình làm việc không nhọc mệt anh Phan ạ. Tuy vậy, yêu cũng có nghĩa là cả 24 tiếng mỗi ngày suốt năm, tôi chỉ nghĩ tất cả cho người yêu!".

Ông nói thêm: "Cái khó nhất là biết trước được những biến đổi trên thế giới về công nghệ, về thị trường, về môi trường kinh tế. Không một lãnh đạo tập đoàn lớn nào dám quả quyết rằng những dự báo của mình là chắc chắn đúng! Tuy nhiên, quy luật chung cho các CEO những tập đoàn đa quốc gia vẫn là phải dẫn tập đoàn của mình đi đúng hướng. Phần may rủi có lẽ lên đến 40%. Khi tập đoàn đi trật đường ray, Hội Đồng Quản Trị không có lựa chọn nào khác là thay đổi CEO. Lương của CEO to là vì bất cứ lúc nào ông cũng có thể bị cách chức, bất chấp cá nhân mình có lỗi hay không. Đó là luật chơi chung cho mọi lãnh đạo tại các nước tư bản!".

Tôi lại hỏi thêm: "Thế ông có thì giờ để yêu gia đình, yêu con cái của ông không?".

Ông chỉ trả lời vắn tắt: "Muốn lắm chứ, nhưng chính Danielle (vợ của ông) đã kết luận rằng việc lấy tôi là lỗi lầm lớn nhất của bà. Bà nói vậy nhưng tôi chắc bà vẫn yêu tôi. Còn con tôi thì luôn luôn tiếc là có cha cũng như không, lúc nào cha cũng vắng nhà!".

Đối với ông Jean Pierre Desgeorges thì khái niệm lãnh đạo còn chứa hàm thêm sự nhìn nhận rằng *mình có mang vận may tới cho doanh nghiệp của mình không?* Nếu không thì tuy chẳng có văn

bản, nghị định nào bắt buộc phải làm, nhưng người lãnh đạo hiểu nghề hiểu việc của mình phải tự buộc lòng từ nhiệm.

Người ta kể rằng Hoàng Đế Napoléon có thói xấu là hay tán tỉnh các phu nhân của tất cả bộ hạ và tướng tá của mình. Trước tiếng xấu đó, Hoàng Đế chỉ có một câu bình luận: "Theo tục lệ, tướng nào bị vợ cho mọc sừng thì rất may mắn trong các chiến trận. Trẫm chỉ cần giúp cho họ có thêm may mắn để hoàng triều được vẻ vang." Ông Jean Pierre Desgeorges thì không có cái tật xấu "vui vầy" với các phu nhân của thuộc hạ, nhưng ông cũng tin vào số mệnh may mắn của chính ông và của các lãnh đạo chung quanh. Ông thường khuyên nhủ tôi: "Trên chính trường có chắc ai đã hơn ai, nào dám quả quyết mình giỏi hơn thiên hạ? Nhưng chỉ cần thêm chút may mắn là ăn đứt!"

Khi một chính trị gia trở thành lãnh đạo doanh nghiệp

Đến những năm cuối thập niên 1990, tôi vào làm việc với ông Jérôme Monod, Chủ Tịch Tổng Giám Đốc tập đoàn Suez, một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới về điện lực và lọc nước (nay được chia ra là Engie và Degrémont). Ông sinh cùng năm với ông Desgeorges (1930) và từng nhiều lần là cánh tay phải của Tổng Thống Pháp Jacques Chirac, từng làm Tổng Thư Ký Đảng cầm quyền RPR (cánh Hữu), một chính đảng đã tặng biết bao nhiêu tổng thống và bộ trưởng cho nước Pháp.

Tôi hỏi ông Jérôme Monod làm lãnh đạo là gì, thì ông lại có câu trả lời khá đặc trưng từ một chính trị gia trở thành chủ doanh nghiệp (khác hẳn với ông Desgeorges, là một kỹ sư và doanh nhân chuyên nghiệp): "Đừng bao giờ nghĩ mình là lãnh đạo. Ừ thì mình phác họa hướng đi. Ừ thì mình đích thân chọn nhân sự. Ừ thì mình đích thân kiểm soát tài chính. Nhưng điều cơ bản phải hiểu là 'Công ty này của ai?'. Của cổ đông đã đành, nhưng công ty cũng là

của nhân viên, lao động, của khách hàng, của cả đất nước nữa. Nếu hiểu được như vậy thì công việc của lãnh đạo quá đơn giản, suốt ngày chỉ nên quan tâm đến khách hàng, nhân viên và cổ đông, và chỉ cần cho họ thấy rằng mình nghĩ thế thật, cũng như chính họ phải đóng góp cho công ty, vì đơn giản, công ty cũng thuộc chủ hữu của họ và của đất nước!". Đây hẳn là một khái niệm mang tính chính trị. Tuy ông có tư duy khác hẳn ông Desgeorges về vai trò của lãnh đạo, nhưng kết quả của tập đoàn Suez cũng chẳng kém mấy tập đoàn Alsthom. Alsthom thành công nhờ đức và tài của lãnh đạo Desgeorges. Suez lại thành công do vai trò chính trị cốt yếu của Suez trên bàn cờ doanh nghiệp Pháp quốc. Thật là tài tình khi ông Monod nhìn thấy điều đó.

Ông còn nói thêm một điều ít ai nhắc tới: "Nghề quản trị không phải là nghề quản lý! Chủ Tịch Tổng Giám Đốc đã là lãnh đạo thì xin mời ông tự giới hạn trong việc quản trị, xin ông đừng nhảy vào việc quản lý. Quản trị đúng và tốt, thì việc quản lý ở dưới sẽ suôn sẻ, trôi chảy và nhất quán. Quản trị mà đi sai đường thì quản lý sẽ chồng chéo, phức tạp, lù mờ, có làm cỡ nào cũng vô ích".

Ông Jérôme Monod còn dạy một điều bất ngờ đối với tôi vào đúng thời điểm đó: "Anh Phan luôn luôn phải nhớ quan tâm đến những người sẽ thay thế anh, những thế hệ trẻ sẽ nối tiếp chúng ta. Mỗi cá nhân chúng ta đã đầu tư vào 40 năm nghề, tất nhiên không phải là để cho 40 năm trải nghiệm đó mất đi vĩnh viễn, mà phải còn được lưu giữ lại. Mỗi khi anh có dịp, dù là một ngày, một giờ hay một tháng, anh hãy truyền lại cho những người theo anh những gì anh đã bỏ công học được. Xã hội đã cho anh kiến thức và cơ hội, anh có bổn phận trả lại cho xã hội nhiều hơn thế. Ngày hôm nay tôi bổ nhiệm anh, không phải chỉ vì anh giỏi mà tôi còn mong chờ sự đối đáp của anh đối với những người theo sau anh nữa. Xã hội tiến nhanh hay chậm chính ở điểm này. Truyền đạt nhiều là trao một

cái vốn to hơn nữa cho thế hệ nối tiếp.” *Thế ra nghề làm lãnh đạo có cả nghĩa vụ tạo ra người kế nghiệp!*

Đúng người, đúng việc, đúng ngân sách, đúng ý muốn của khách hàng

Trong những năm gần đây (đầu thế kỷ XXI), khi đã chính thức về hưu, tôi may mắn được tham gia vào nhiều buổi họp của các Ban Điều Hành và Hội Đồng Quản Trị của nhiều công ty.

Tại Wah-Seong, công ty dịch vụ dầu hỏa (đứng thứ 3 ở Malaysia) nơi tôi từng nhậm chức Chủ Tịch Wah-Seong Việt Nam, anh Chan Cheu Leong, Chủ Tịch kiêm CEO là một người bạn thân. Anh luôn luôn rất tinh tế, quyền thế, và không gì qua mắt anh được. Tuy nhiên anh không bao giờ nhảy vào chuyện quản lý hàng ngày, mà chỉ quản trị tập đoàn. Đối với anh, việc quản trị tốt sẽ đơn giản hóa việc quản lý dự án khá nhiều, bởi lẽ khi CEO chọn đúng người, đúng việc, đúng ngân sách, đúng ý muốn của khách hàng thì việc của CEO chỉ vỏn vẹn là tìm hướng đi đúng tầm nhất để doanh nghiệp chóng lớn mạnh và trường tồn.

Có lần tôi hỏi liệu anh có chú trọng đến tham nhũng nội bộ không, và anh đáp không, làm tôi quá ngạc nhiên! “Grace (vợ của anh) cứ trách tôi là tại sao có những đứa lộ diện tham nhũng ra mặt mà anh không xử. Đó là lý luận đàn bà”, anh kể. “Có vài điều đơn giản phải nhớ khi xử lý những vấn đề tham nhũng nội bộ. Thứ nhất, khó lòng bắt quả tang hoặc đưa ra chứng cớ. Thứ hai, tham nhũng mà như ăn mót chút ít cho vui thì toàn xã hội đều tích cực có thú vui đó, không đáng quan tâm. Tôi chỉ chú trọng đến thứ tham nhũng có vây có cánh, có bè phái hệ thống, tất nhiên mỗi khi tôi thấy có triệu chứng không ổn, tôi không ngần ngại ra tay ngay. Thứ ba là công việc hiệu quả đúng chỉ tiêu mới đáng ghi nhận. Thứ tư là khi phong cách người tham nhũng vẫn đứng đắn và cẩn trọng,

không làm cho xảy ra những chuyện tham ô bè đảng công khai thì phong cách của toàn công ty không bị va chạm. Có thế thôi. Thậm chí tôi còn thích những đứa vừa mê làm giàu cho công ty vừa mê say làm giàu cho chính bản thân hơn là những đứa mất nhiều thì giờ trong những chuyện khô khan như kiểm soát, kiểm tra... *Kinh doanh là nơi bay nhảy của những người yêu tiền, chớ nên quên điều này! Có yêu tiền thì mới có óc sáng tạo để đẻ ra tiền. Miễn là công ty của chung hưởng được một phần lớn là được".*

Chẳng trách anh Chan Cheu Leong là người gốc Hoa. Nhưng anh là người Hoa cấp tiến và thực tiễn. Thế là anh đã dạy được cho tôi một điều mà tôi chưa hiểu, là hãy xem đồng tiền như một hàng hóa vô hồn. Anh coi trọng con người chứ không dốc tâm cho đồng tiền, còn chuyện thua thiệt hoặc thu hoạch đối với anh là bình thường và đã được quản lý theo chỉ tiêu. Đối với anh, chủ doanh nghiệp phải chấp nhận mọi người với tất cả các ưu khuyết bẩm sinh. *Nghề lãnh đạo là điều động nhiều người có nhiều ưu khuyết thành một đạo binh hùng mạnh*!

Nhưng anh Cheu Leong còn dạy tôi thêm một điều anh xem rất quan trọng: đó là nhà lãnh đạo mang thường trực hình ảnh của doanh nghiệp. Lãnh đạo có bổn phận quản lý hình ảnh của mình ngoài xã hội. Anh nói: "Tôi không bao giờ làm việc gì có ảnh hưởng xấu đến hình ảnh của công ty. Xã hội ngày nay khó tính lắm anh Phan ạ. Làm điều gì sai hay trái phép là xã hội sẽ trừng phạt anh ngay, báo chí sẽ rùm beng, rồi doanh số sẽ lao đao, nhân sự sẽ mất tự tin, cổ phiếu sẽ lao đầu xuống thấp. Cũng có lúc mình làm việc đúng mà vẫn bị xã hội phê phán. Nếu chỉ với tư cách cá nhân thì không sao, nhưng khi cả doanh nghiệp cũng bị ảnh hưởng tiêu cực thì rõ ràng mình phải chịu trách nhiệm trước cổ đông và trước chính nhân viên của mình. Đúng hay sai không quan trọng, điều cơ bản là môi trường của người tiêu dùng phải yêu doanh nghiệp

của mình. Công ty của tôi chi nhiều triệu đô-la mỗi năm để quảng cáo, chỉ một hành vi sai của tôi có khả năng làm mất tác dụng của nhiều triệu đô-la đó, thậm chí còn đưa doanh nghiệp vào thế bị ghét mà không vãn hồi được!”.

Nhà lãnh đạo với lòng hảo tâm

Mỗi khi sang Thái Lan, tôi không bao giờ để hụt cơ hội gặp gỡ và chuyện trò với ông Kasame Chatikavanij, xưa kia là Chủ Tịch Tổng Giám Đốc Công ty điện lực Thái Lan EGAT, sau này là Chủ Tịch Tổng Giám Đốc Công ty Thai Oil. Trước câu hỏi của tôi, “lãnh đạo là gì, lãnh đạo thế nào và lãnh đạo đưa công ty về đâu?”, ông Kasame luôn luôn dạy tôi phải đơn giản hóa cách nhìn vấn đề.

Ông kể mình chỉ làm ba việc khi là lãnh đạo. Thứ nhất, đích thân nhìn con người, và nhấn mạnh cần chọn người *tốt*, không nhất thiết phải *giỏi*. Thứ hai, không bao giờ quên mình phải làm gương. Ông dặn tôi khi tập thể đã lựa chọn toàn những người tốt thì lãnh đạo chỉ còn việc làm gương, thế là đủ, tất cả những thứ khác đều có giải pháp khi có vấn đề. Và thứ ba, đối với bên ngoài công ty, mình là lãnh đạo thì mình phải gánh vác hết. Gánh vác không có nghĩa là đích thân cần cù, nhưng mình phải chịu trách nhiệm toàn diện, và tất nhiên phải đích thân giám sát để việc ra việc, cũng như phải đích thân đương đầu với mọi khó khăn từ bên ngoài.

Ông nhắc đi nhắc lại tầm quan trọng của việc xem người: “Tôi đích thân tiếp đón và chuyện trò khi tuyển nhân viên, bất chấp cấp bậc nào. Tôi không chuyển nhượng việc này cho ai, vì hễ trong công ty 100% nhân viên là người tốt thì tôi không còn chút lo âu gì nữa, chuyện gì rồi cũng xong. *Người tốt sẽ biết trách nhiệm của mình, sẽ không gây mâu thuẫn, sẽ mang hết công sức phụng sự, sẽ không bao giờ để có khe hở trong việc quản lý hàng ngày, sẽ hỗ trợ*

đồng đội, sẽ hết sức trung thành, sẽ chịu thiệt thòi khi có sự phân chia không đều, và nhất là sẽ tận tụy chăm lo việc quản lý".

"Còn việc lãnh đạo thế nào thì quá đơn giản", ông nói tiếp. "Trong công ty ai ai cũng trung thực thì không còn bao nhiêu vấn đề nữa".

Đến câu hỏi chót là "lãnh đạo đưa công ty đi về đâu" thì câu trả lời của ông Kasame càng đơn giản hơn: "Tôi muốn mỗi công dân Thái đều có điện ở nhà và tôi muốn làm cho giá điện càng ngày càng thấp, tầm nhìn của tôi chỉ đơn giản có thế".

Nhưng ông còn nói thêm một điều mà bây giờ còn văng vẳng bên tai tôi: "Lãnh đạo nào cũng có một trách nhiệm xã hội. Xã hội đã tạo ra mình, tâng mình lên cấp lãnh đạo thì mình có bổn phận phải trả ơn, trả lại cho xã hội tất cả những gì mình có khả năng trả. Đây là một nghĩa vụ thiêng liêng, không thể quên biếng. Tôi không nề hà việc truyền giáo cho các đàn em, đó là nghĩa vụ giáo huấn và đào tạo, cũng như tôi tặng hết thu nhập cho từ thiện. Gia đình tôi đầy đủ nên tôi không cần lương bổng. Không những thế, các đứa trẻ khuyết tật hay mồ côi luôn luôn nhận được trực tiếp sự ưu ái quan tâm thực tiễn từ tập đoàn của tôi. Nhân viên của tôi luôn luôn theo gương, làm việc từ thiện".

Quản trị và quản lý thường quyện vào nhau

Một người em họ của tôi là CEO trong một công ty nhỏ tại TP.HCM. Công ty chỉ có vài chục nhân viên, nhưng phát triển rất tốt từ nhiều năm vừa qua. Tôi hỏi: "Em quản trị hay quản lý?". Câu trả lời của cậu ấy rất thẳng thắn: "Em làm cả hai vì công ty nhỏ. Tuy nhiên giấc mơ của em là kiếm được nhiều phụ tá tốt. Trong công ty của em có một đội như vậy, hiệu quả cao mà em chẳng phải hỗ trợ họ gì mấy. Nếu cả công ty của em đều làm việc giống như đội này thì em có nhiều thời giờ hơn để giao lưu với khách hàng, điều mà em

không làm đủ tới ngày hôm nay. Việc của CEO không phải ở chỗ quản lý dự án anh ạ".

Trong nhiều công ty khác ở Việt Nam, chuyện quản trị với quản lý lẫn lộn nhau. Theo như tôi hiểu, giai đoạn sau này các doanh nghiệp Việt Nam đều phát triển rất nhanh, nhưng trước kia, khi các doanh nghiệp này còn nhỏ hay trung bình thì CEO làm cả hai việc quản trị và quản lý, chẳng cần phân biệt ngược xuôi! Tuy nhiên ngày nay, một số đã trở thành tập đoàn lớn, các CEO cố hữu do lịch sử để lại khó lòng bỏ thói xưa là ôm đồm mọi việc, không chịu để việc quản lý tuột ra khỏi tay, dù biết rằng từ nay mình chỉ nên tập trung vào việc quản trị. Thành thử tôi thấy nhiều CEO của nhiều tập đoàn lớn trong nước vẫn còn nhúng tay vào những quyết định quá nhỏ, như kê bàn ghế ra sao, mua bao nhiêu chai nước lọc mỗi tháng cho nhân viên, kiểm soát lộ trình của các tài xế để kiểm soát chặt chẽ mức tiêu hao xăng của đoàn xe trong công ty... Họ vẫn cho những sự kiện này là lớn, vì từ xưa thói quen là như vậy. Không những thế họ vững tin như bàn thạch rằng trong doanh nghiệp của mình, chẳng ai khác có thể làm những việc này kỹ lưỡng hơn chính họ, và quên mất rằng nay họ là lãnh đạo của những công ty không còn bé nhỏ nữa! Khi doanh thu của công ty đã lên tới hàng ngàn tỷ thì rõ ràng chuyện trăm ngàn đồng cỏn con không nên do CEO trực tiếp ngó tới nữa. *Lý do không phải là chuyện tiền to nhỏ, mà là khi làm lãnh đạo, khi có nhân viên, thì phải biết ủy quyền.* Có một CEO còn bỏ cả chuyện cần thiết là đi gặp khách hàng, đi kinh lý những đại lý bán hàng của mình để chỉ ở nhà khư khư ôm két. Tôi không dám trách họ, vì mình có ở vị trí của họ đâu. Tuy nhiên theo tôi, từ cấp CEO trở lên phải đặt ưu tiên ở khâu phát triển. *Phát triển theo đúng tầm nhìn đáng có để giúp doanh nghiệp lên hàng đầu trong lĩnh vực của mình và trường tồn.*



* * *

Nghề làm lãnh đạo thật không đơn giản. Trong một chương khác tôi đã nói rõ hơn về những ưu khuyết trong việc lãnh đạo, cũng như những cá tính nào của lãnh đạo sẽ làm cho công việc của họ được hiệu quả.

Để kết luận, không ai phủ nhận là người lãnh đạo luôn phải có tầm nhìn, có sức lôi cuốn và thuyết phục đồng đội, mang thế vị và phúc may của mình để che chở doanh nghiệp, mang lòng trung chính và sự duyên dáng của mình để chiêu đãi khách hàng, và cuối cùng dồn hết tâm sức và óc sáng tạo của mình để làm cho kết quả tài chính công ty lên cao, cổ phiếu có giá trị tối đa cũng như cổ đông tín nhiệm. Phần còn lại, hãy chọn đồng đội tốt, nhân sự hợp lý, chỉ dẫn cho họ lộ trình, cho họ phương tiện và niềm tin, rồi để cho họ hưởng một không gian tự do tự chủ cho việc quản lý tốt. Hiệu quả sẽ đem lại hạnh phúc, hạnh phúc sẽ tăng hiệu quả.

Người lãnh đạo giỏi sẽ làm cho doanh nghiệp của họ đạt được cả hai.

Còn một nhiệm vụ tối cao mà không một lãnh đạo nào được quên: phải luôn luôn che chở nhân viên dưới quyền, phải bảo vệ công ty của mình, trong hay ngoài bằng cách thể hiện gương sáng xã hội cùng với tác phong đạo đức cao. Bạn ạ, đã là lãnh đạo mà không đùm bọc nhân viên, không giải quyết những vấn đề của họ thì bạn không phải, không thể được nhìn nhận là lãnh đạo của họ. Rồi nếu bạn không bảo vệ doanh nghiệp của mình thì ai sẽ làm việc đó? Còn chuyện tác phong trong xã hội thì, tôi biết, không phải cá nhân nào cũng là người tuyệt đối gương mẫu. Nhưng theo tôi, người lãnh đạo tại bất cứ nơi nào cũng ít nhất phải cố gắng phục thiện và nêu cao tinh thần trách nhiệm.

Như thế có đòi hỏi quá nhiều không?

CHƯƠNG 14

Môi trường kinh doanh

Morality is a private and costly luxury. - **Henry Adams**
Tinh thần đạo đức là một thứ xa xỉ phẩm vừa riêng tư vừa đắt giá.

Nothing in all the world is more dangerous than sincere ignorance and conscientious stupidity. - **Forbes**
Trên cả thế gian này, không có gì nguy hiểm hơn sự dốt nát chân thành và sự ngu ngốc tận tâm.

Không thể nào nói chuyện về kinh doanh mà không ngước mắt lên xem xét môi trường kinh doanh thế giới mang hình thù và màu mè gì. Nếu trong những chương khác chúng ta đã miệt mài đi tìm sự trường tồn cho doanh nghiệp, thì *chúng ta cũng phải sáng suốt nhận thức rằng sự trường tồn không những tùy thuộc vào những cố gắng nội tại, mà còn phải phù hợp với môi trường bên ngoài.* Đó là môi trường kinh doanh, một môi trường liên hệ mật thiết với môi trường kinh tế, môi trường xã hội và môi trường tài chính.

Môi trường kinh doanh công bình với tất cả các kịch sĩ?

Nói ngắn gọn, chúng ta không thể/không nên kinh doanh khi chưa hiểu tường tận môi trường kinh doanh. Và môi trường ngày nay vô

cùng phức tạp, cực kỳ năng động với hầu hết các nước đã chọn mô hình tư bản cho nền kinh tế của họ. Để minh họa sự phức tạp này, chúng ta chỉ cần nhìn vào số chuyên viên nghiên cứu, đóng góp, tác họa, theo dõi, chi phối, nhất là tạo những điều kiện pháp lý để môi trường tư bản được điều hòa một cách công bình cho mọi kịch sĩ tham gia dưới mọi hình thức. Chỉ riêng Châu Âu, số chuyên viên quan sát và điều hòa thị trường dễ dàng lên tới hàng chục ngàn người, ngân sách cho việc làm này của họ đến hàng trăm triệu Euro. Bắc Mỹ còn hơn thế. Lý do dễ hiểu là trong mô hình đó, nhà chức trách phải bảo đảm được cá tính đặc thù của nó: tự do để kinh doanh trong một môi trường cạnh tranh hoàn toàn mở, công bằng, không có "bảo kê", giúp đỡ hay đền bù bao cấp. Cũng vì vậy mà nền tư bản thuần túy không cho phép một cơ sở kinh doanh nào mang tính độc quyền, và sẽ trừng phạt rất nặng mỗi khi có tác nhân nào trái pháp luật, thậm chí chỉ cần một lần đi ngược với tinh thần tự do. Microsoft đã suýt nữa bị cắt làm hai công ty riêng rẽ chỉ vì cái trình duyệt Internet Explorer từng làm mưa làm gió trên thị trường, nay Google (Alphabet) cũng như nhiều doanh nghiệp lớn khác đều rất cẩn trọng để hết sức tránh bị tố cáo chiếm độc tôn hay ít nhất một thị phần quá lớn. Cùng chung một kỷ luật đó, mọi hình thức hiệp lực thao túng hoặc thông đồng đều bị kiểm tra gắt gao.

Tuy nhiên, khách quan mà nói, khó lòng bảo đảm một thị trường hoàn toàn mở và lành mạnh cho sự cạnh tranh toàn diện. Lý do là nền kinh doanh thế giới ngày nay chìm đắm hàng ngày trong cuộc "nướng xào" những khối tiền tệ khổng lồ, trên cả sức tưởng tượng. Một tỷ đô-la (khoảng 22 ngàn tỷ đồng năm 2016) nay đã trở thành một con số tầm thường, không còn là một đơn vị tiền tệ quá lớn. Ví dụ minh họa cho điểm này là những cuộc khởi nghiệp thành công trong ngành công nghệ thông tin bên Hoa Kỳ sẽ kiếm dễ dàng vài chục tỷ đô-la sau một cuộc IPO (initial public offering – lên sàn),

như trường hợp Facebook chẳng hạn. Trường hợp khá hiếm của WhatsApp cũng minh họa được thị trường tài chính hậu hĩnh như thế nào. Đó là một công ty khởi nghiệp nhỏ mới được thành lập cách đây có vài năm với vài chục nhân viên. Chuyên môn duy nhất của họ là dịch vụ nhắn tin, thế mà chỉ vài chục tháng sau khi thành lập, WhatsApp đã được Facebook mua với giá xấp xỉ 19,3 tỷ đô-la. Nếu chia giá trị của công ty cho tổng số nhân sự thì mỗi nhân viên được nhận mớ tiền khổng lồ 350 triệu đô-la cho tổng cộng 60 tháng làm việc! Thật sự mà nói, có gì đó thái quá trong câu chuyện của WhatsApp, hay đúng hơn là của nền tư bản!

Môi trường kinh doanh không công bình là một mối quan tâm cực lớn của các nhà điều hành nền kinh tế Hoa Kỳ và Tây Âu nói riêng và thế giới nói chung, vì những người này tin rằng chỉ có thể chế cạnh tranh mở rộng mới có khả năng mang lại một sự tiến bộ, một sự trù phú thực thụ.

Những nhóm lobby *có những chức năng gì?*

Tất nhiên, đã có luật chơi thì cũng có những nhóm vô cùng hùng mạnh tìm cách trục lợi và bóp méo luật chơi. Trong mỗi nước trên thế giới có rất nhiều nhóm *lobby* quyền thế, tạm gọi là những nhóm lợi ích. Nhưng trên cả những nhóm "nội địa" còn có nhiều nhóm với ảnh hưởng bao quát trên nhiều quốc gia, thậm chí trên tất cả các quốc gia được xem là cường quốc.

Bản chất của *lobby* trên toàn thế giới là kiểm soát bằng cách này hay cách khác toàn bộ khối chính trị, quân đội, công an và nghiệp đoàn lao động. Họ hoạt động ngầm, có khả năng điều động những khối tiền khổng lồ để chi phối một cách mạch lạc tất cả những công tác có khả năng đem về cho họ thêm nhiều lợi tức hơn nữa. Có nơi, họ được ví như những con bạch tuộc khổng lồ với nhiều cánh tay. Ít khi nào họ nhắm những vị trí chính trị đơn thuần, mà

chỉ tập trung vào việc thao túng một số cá nhân có quyền thế thực để phục vụ mục tiêu của mình. Chính trị không phải bản chất mà là dụng cụ đối với họ, như chiếc đũa của một chỉ huy trưởng trong một dàn nhạc với hàng chục nhạc cụ. Chỉ khác một điều là không ai biết nhạc trưởng đứng đâu, là ai. Cả dàn nhạc vận hành tuyệt vời, nhưng không nhạc công nào tiết lộ ai là tác nhân thực sự điều khiển họ, thậm chí họ cũng không ý thức được rằng toàn bộ dàn nhạc bị kiểm soát chặt chẽ thế nào!

Ở một nước pháp quyền thì ít khi những nhóm *lobby* hành xử trái luật, tuy nhiên họ có thừa quyền năng để thay đổi luật pháp khi cần, cũng như tạo ảnh hưởng để thay thế bất cứ nhân sự nào nằm trên lộ trình của họ, dù vị trí của những người này cao đến đâu. Tóm lại, họ thao túng pháp luật và nhân sự theo ý muốn và quyền lợi của mình.

Động lực của họ tất nhiên là tiền, và họ rất giàu. Tuy nhiên, họ chú trọng nhiều hơn đến khả năng kiểm soát toàn bộ nhân sự cao cấp và hành lang pháp luật trong một quốc gia. Có thể nói rằng *họ vượt luôn nhu cầu kiếm nhiều tiền mà còn muốn kiểm soát cả bộ máy in tiền*. Họ thường kiểm soát những nhân sự quyền lực bằng tiền, nhưng khi cần cũng tặng chức vụ, vị trí, quyền thế để về sau những người này sẽ phục vụ họ khi cần.



Những nhóm *lobby* hùng mạnh với hoạt động ngầm ngày càng đông. Trên thế giới có khá nhiều người như thế, và chính họ là nguồn gốc và mầm mống của những ý tưởng và hành động phản cạnh tranh. Trong những nhóm siêu quyền lực thì *Bilderberg* là nhóm năng hoạt

nhất. Không biết thực hư đến đâu, người ta đồn rằng ông Obama hoàn toàn là một sản phẩm của *Bilderberg* khi ông đắc cử Tổng Thống Hoa Kỳ. Cách đây ít lâu, tân Tổng Thống Pháp cũng bị nghi ngờ tương tự (liên quan đến nhóm *lobby* Do Thái).

Các tập đoàn tài phiệt Mỹ được liên kết chặt chẽ với chính phủ mà nó chỉ định và kiểm soát, thực thi quyền năng. Vài cái tên nổi tiếng về quyền lực như *The Council on Foreign Relation*, *The Trilateral Commission*, *The Rockefeller Foundation*... Đó là chưa nói tới *Franc-maconnerie*, một tổ chức ngầm đa quốc gia với những cấu trúc và lễ nghi cầu kỳ, một chủ thể có khả năng thay đổi nhân sự trên các tập đoàn lớn nhất và nội các của những cường quốc. Tổ chức này đã "tặng" nước Pháp khá nhiều tổng thống và bộ trưởng từ hàng trăm năm nay. Còn những tổ chức đạo giáo thì vô số to nhỏ, đều có ảnh hưởng ít nhiều trên nền kinh doanh, nhất là về quân cụ, tài chính và dầu khí.

Những thành viên của các nhóm *lobby* mạnh đến độ họ có khả năng tiến cử bất cứ lúc nào nhân sự vào nội các trong khá nhiều quốc gia trên thế giới (cá nhân tôi đã đích thân trải nghiệm bên Châu Âu), uốn nắn chính sách tiền tệ cũng như hành lang pháp lý của một quốc gia để trục lợi. Có những trường hợp khó lòng giải thích bằng lý lẽ. Ví dụ ngân hàng J.P.Morgan có khả năng làm mưa làm gió trên thị trường chứng khoán thế giới từ vài chục năm nay, không bao giờ biết lỗ lã là gì, ngược lại lợi nhuận của họ mỗi năm lên hàng tỷ đô-la, bất chấp khuynh hướng vĩ mô lên hay xuống. Họ đã dễ dàng lướt qua mọi khủng hoảng tiền tệ 1987, 2008... Lương bổng và tiền thưởng cho những lãnh đạo của họ lên ngất ngưởng tới hàng trăm triệu đô-la mỗi năm.

Tất nhiên, cả một ngàn cuốn sách cũng sẽ không tả hết những góc cạnh của môi trường kinh doanh thế giới, những dụng cụ quản lý, những thông số, những bí ẩn, những truyền thống, những thói

xấu, và nhất là những kịch sĩ. Về kịch sĩ thì ôi thôi, cũng có hàng ngàn loại người tham gia, can thiệp, chi phối, truyền thông sai hay đúng, song song với hàng triệu quyền lợi khác nhau.

Người nào không rõ về môi trường kinh doanh thì nên tránh nhảy vào, vì khả năng chết đuối sớm thì cao, thú vui nhặt nhạnh được món lời lại quá nhỏ và quá phù du.

Nét đặc trưng đáng ghi nhớ

Dù vô cùng phức tạp và đầy rủi ro, môi trường kinh doanh cũng có những nét đặc trưng mà trong những trang tiếp theo, tôi sẽ cố gắng vẽ một bức tranh cô đọng để độc giả dễ nắm bắt.

1. Môi trường kinh doanh là một biển cạnh tranh

Không chỉ là một khẩu hiệu, tính cạnh tranh thực sự và toàn diện của thị trường được xem như một giáo lý, một nguyên tắc bất di bất dịch của nền kinh tế tư bản. Ngay những chính quyền trung ương và địa phương, tại những nước Tây Âu đều coi trọng quyền lợi tối cao của người tiêu dùng, mà họ tin rằng môi trường cạnh tranh hoàn toàn mở, minh bạch sẽ cho phép đạt được. Ngay ngành quảng cáo cũng bị kiểm soát chặt chẽ, bất cứ quảng cáo nào sai sự thật sẽ bị phạt rất nặng. Không một quốc gia nào thuộc các nhóm đã ký một số hiệp định thương mại với tinh thần cạnh tranh này được quyền bảo vệ "sản phẩm nội hóa". Trong bối cảnh này, mọi ý định thiết lập bất cứ cơ sở hay cơ chế độc quyền nào đều bị luật pháp cấm đoán nghiêm khắc.

Doanh nghiệp có thể xem môi trường cạnh tranh như một rào cản đối với phát triển. Thật ra, đó là một phản ứng không đúng, vì nếu doanh nghiệp coi trọng phát triển bền vững thì môi trường cạnh tranh và minh bạch chính phải được xem như cơ hội để vượt lên thách thức. Tất nhiên những công ty quen thói được bảo hộ

sẽ khó tìm ra sức mạnh tiềm tàng để đối mặt với một thị trường hoàn toàn mở và minh bạch. Ngược lại, sự thành công trong một môi trường cạnh tranh hoàn hảo là bằng chứng cho phép doanh nghiệp lấy được tự tin và hội đủ điều kiện để trường tồn.

2. Thị trường người tiêu dùng vô cùng to lớn và trù phú.

Nhu cầu thì vô biên. Và nếu dân số thế giới cứ tăng trưởng đều như ngày nay thì nhu cầu của người tiêu dùng sẽ bảo đảm là vô hạn trong một thời gian dài. Một bản nhạc hay, một *game* lý thú, một sản phẩm chất lượng đều có khả năng giúp tác giả làm giàu chỉ trong một đêm do sự hưởng ứng của số đông. Hơn thế nữa, sức mua của cả thị trường thế giới nay đã lên rất cao.

3. Thị trường rất thích những sản phẩm có chất lượng cao, đi đôi với ý thức bảo vệ sức khỏe.

Thế giới trù phú đi tìm chất lượng. Người ta được chứng kiến sự xuất hiện của những sản phẩm *bio* trong nông nghiệp, đắt hơn những sản phẩm truyền thống rất nhiều. Giá của gạo Nhật cao gấp năm lần mọi thứ gạo khác mà vẫn khan hiếm. Cùng một dòng tư tưởng, thị trường thế giới sẵn sàng đón những sản phẩm công nghiệp chất lượng cao. Ngay tại những nước "chậm tiến", người tiêu dùng vẫn cố mua xe Mercedes hay BMW, thay vì mua những thương hiệu xoàng, cũng như iPhone thay vì những smartphone rẻ tiền. Tư duy làm rẻ để bán rẻ tất nhiên vẫn tồn tại, nhưng một sớm một chiều cũng sẽ phải đi theo khuynh hướng chung.

4. Thị trường luôn luôn háo hức đón chờ những sản phẩm và dịch vụ mới.

Óc sáng tạo là vua của thế giới. Thiếu óc sáng tạo dễ đưa doanh nghiệp tới giải thể rất nhanh, vì sản phẩm nào không đổi mới sẽ

rất chóng mất tính thu hút. Trong một chương khác tôi đã có dịp nói lên sự lạc quan trước óc sáng tạo phong phú của thế hệ trẻ của nước nhà.

5. Khối tiền đầu tư vào những dự án tốt thì vô hạn.

Nhưng loại tiền đầu tư này đòi hỏi rất cao. Nó không đi vào để bao cấp mà nó đi tìm lợi nhuận cao và bền vững. Hiện nay số tiền nhàn rỗi đang nằm ngủ trong hàng ngàn ngân hàng hoặc được đầu tư tạm bợ để chờ thời thì thực sự vô hạn. Chủ nhân của những khoản tiền khổng lồ này sốt sắng tìm món đầu tư đích đáng và bền vững. Nếu như có sản phẩm nào mới có đủ sức quyến rũ thì tiền đầu tư cần thiết sẽ không bao giờ thiếu.

Ở đây, có lẽ không thừa nếu chúng ta dừng một lúc trên những khối tiền tệ bất hợp pháp. Khối tiền này lớn mênh mông, tất nhiên có nhu cầu được "rửa"! Trong đời nghề nghiệp, tôi từng nhiều lần gặp những nhân vật sẵn sàng giao cho công ty của tôi những món tiền to khủng để dùng vào việc đầu tư trong những dự án to lớn, mục tiêu không phải để tìm lợi nhuận mà để rửa tiền. Một ví dụ: năm 1990 có một nhóm tư nhân (không lộ diện) đã sẵn sàng tài trợ một dự án nhà máy điện nguyên tử hạt nhân trị giá trên 5 tỷ đô-la vào thời đó. Họ đã có thái độ vô cùng nhân nhượng, họ không đặt mấy điều kiện khó dễ, và họ đã khẳng định toàn bộ số tiền đang có sẵn! Không những thế, họ còn xác nhận muốn tìm thêm nhiều dự án khác! Bạn ạ, tôi xin cảnh báo, chúng ta không bao giờ được thương lượng với những loại người này. Đụng vào hoặc sử dụng những loại tiền này rất nguy hiểm cho nhân sự hoặc doanh nghiệp. Làm đồng lõa, dù vô tình hay cố ý, hẳn không phải là một thái độ mang đến sự bền vững!

6. Môi trường kinh doanh vô cùng lành mạnh (cho những sản phẩm đại chúng) – có thật như thế không?

Song song với thị trường lành mạnh thì cũng sẵn có một thị trường "phản lành mạnh" đã xuất hiện từ nhiều thập niên, giống như đã có dương thì phải có âm và ngược lại. Tôi muốn nhắc đến thị trường các sản phẩm dởm, giả. Tất cả sản phẩm "dương" có mặt trên thị trường tiêu dùng đều có một sản phẩm "âm" kèm theo, cạnh tranh với nó, và nếu tôi không nhầm, đôi khi còn dành thắng lợi trên sản phẩm dương! Thuốc thật thì có thuốc giả. Áo hàng hiệu thì có áo hàng dởm. Đồng hồ giả đôi khi trông còn đẹp hơn đồng hồ hiệu. Ở ngay đây, tôi xin kể cho các bạn một câu chuyện thật, rất bất ngờ.

Một hôm có một người bạn Pháp mời tôi đến nhà dùng cơm chiều. Đây là lần đầu tôi thăm nhà anh bạn này. Đang tìm đường trong bóng tối, bất thình lình tôi trông thấy một anh lính râu ria cầm súng liên thanh xuất hiện và hỏi tôi: "Ông là ai?". Tôi hết hồn, sợ bị gài vào một tình huống bất trắc nên rút lui rất nhanh, và ngay sau đó tôi gọi điện thoại cho người bạn để hỏi lại địa chỉ cho chắc. Anh bạn xác nhận chính "chỗ đó" là nhà của anh, xin lỗi và xác nhận có lính gác cầm súng đêm ngày.

Tôi quay bước trở lại, thì lần này có hai lính gác cầm súng chứ không phải một xuất hiện! Anh bạn vồn vã đợi tôi sẵn trên thềm cửa. Vào trong nhà rồi anh mới giải thích sự tình, rằng anh là người được Louis Vuitton và một số doanh nghiệp Pháp nổi tiếng khác như Dior, Yves Saint Laurent, Cardin mướn để truy lùng bọn "dởm". Anh kể việc làm nguy hiểm lắm, vì người tiền nhiệm của anh đã bị ám sát ngay sau khi khám phá ra đường dây đưa tới một ổ sản xuất quy mô các đồ dởm tại một nước bên cạnh. Bọn dởm không ngần ngại ám sát luôn tất cả những ai quá hiếu kỳ...

Thị trường dởm ngày nay hùng mạnh y như thị trường "hàng hiệu thực", nếu không muốn nói là còn mạnh hơn nhiều. Tổng doanh số

hàng dởm trên toàn thế giới ngày nay lên tới hàng trăm tỷ đô-la mỗi năm. Không những thế, trong rất nhiều quốc gia, *hàng dởm là một phân khúc lớn của nền kinh tế thực, vì đơn giản, nó đem lại việc làm cho hàng triệu gia đình, một điều mà nền kinh tế chính thống không thực hiện được*. Do đó, khi những quốc gia này phải cam kết chống và quét sạch hàng dởm trong khuôn khổ các hiệp định thương mại, thì giá trị của những cam kết này thực sự lỏng và dối trá. Thêm vào đó, tại nhiều quốc gia, rất nhiều quan chức và các thành phần kiểm tra và công an không sốt sắng cho lắm khi phải xua đuổi nền kinh tế dởm, tuy họ vẫn biết rằng mảng kinh tế này quịt hàng tỷ đô-la thuế vụ mỗi năm. Có nơi, chính những doanh nghiệp sản xuất hàng dởm lại được bảo kê trong khi hàng thật bị "hành hạ". Ngay trong ngành IT, người ta cũng thấy sự hiện diện của nhiều thành phần hoạt động bất hợp pháp, điển hình là ai cũng biết đến những vụ "hacker" đủ loại.

7. Tốc độ vận hành của nền kinh tế thế giới ngày càng cao.

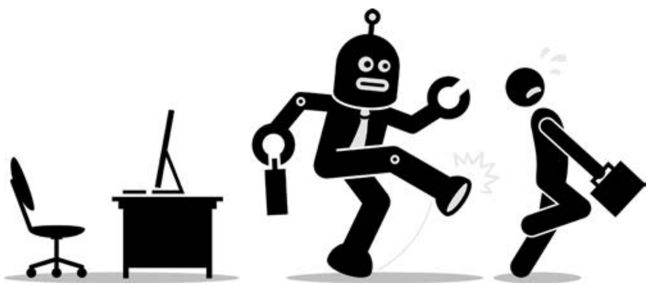
Thị trường thì mênh mông cho những doanh nghiệp làm việc rất nhanh. Chính vì tốc độ là một yếu tố quyết định, nên việc *quản lý thời gian trong doanh nghiệp phải là một mối quan tâm lớn*. Và cũng chính vì vậy, với những doanh nghiệp nào mơ tới việc "chọc thủng trời cao" nhanh chóng thì *chính sách sáp nhập công ty là một dụng cụ vô cùng lợi hại.* Phát triển nội tại sẽ không bao giờ nhanh bằng và mạnh hơn việc sáp nhập với các công ty cạnh tranh hoặc thâu tóm. Tôi sẽ viết chi tiết hơn về chủ đề này trong chương "Xây dựng chiến lược".

8. Môi trường thế giới trong nhiều năm tới sẽ bị xâm nhập và đổi dạng bởi một kịch sĩ ngoại hạng mới: robot!

Robot là máy móc thay người trong những việc hàng ngày. Xưa kia, *robot* chỉ thay thế con người trong những công tác nặng nhọc, lặp

đi lặp lại... Nhưng ngày nay *robot* còn làm được nhiều việc hơn thế. Tôi không đoán nổi 50 năm nữa *robot* sẽ tràn ngập đời sống kinh tế như thế nào và tất cả các sản phẩm có ít nhiều "chất liệu *robot*" sẽ chiếm thế giới ra sao, nhưng đã có chuyên gia phỏng đoán là 70% công việc ngày hôm nay sẽ không còn tồn tại vài chục năm nữa, một số là do *robot* thay thế tay người.

Ngày nay, *robot* còn đi xa hơn là chỉ thay thế tay người đơn thuần. Nhiều bác học đang lo ngại rằng sự tiến bộ trong trí thông minh nhân tạo (*artificial intelligence*) sẽ một lúc nào đó, không quá xa, cho phép *robot* tự chế tạo trí thông minh của mình. Vào đúng lúc đó thì ***robot sẽ có đủ khả năng chế tạo ra robot***. Chúng sẽ như đẻ ra được con của mình và sẽ tạo ra một "thế giới *robot*" mà loài người có thể không đủ khả năng kiểm soát. Lúc đó thế giới sẽ biến chuyển như thế nào thì không ai biết!



9. Tầm quan trọng của sự tương tác quốc tế để chế tạo và sản xuất các sản phẩm hiện đại.

Ngày nay, mọi sản phẩm trên thị trường đều được thiết kế do một công cuộc hợp tác quốc tế, và được lắp ráp với những thành phần được chế tạo tại nhiều quốc gia trên thế giới. Hàng trăm công ty từ khắp địa cầu cùng làm việc để tạo ra cho người tiêu dùng một sản phẩm mang tính tích hợp tuyệt đối. Đây là một cơ hội cho cộng

đồng công nghệ của chúng ta, vì chúng ta không nhất thiết phải nắm hết công nghệ toàn diện của một sản phẩm nữa, mà chỉ cần nắm vững một thành phần. Để làm được việc đó, chúng ta sẽ phải tập làm việc nhóm, sẽ phải nắm vững ngoại ngữ (có lẽ một mình tiếng Anh ngày nay sẽ không đủ), phải học được khả năng lý luận theo mô hình giá trị gia tăng, đối xử với các đối tác một cách văn minh mọi nơi, mọi lúc. Ngoài ra, chúng ta phải nắm vững cả nghệ thuật sử dụng các phần mềm hiện đại về quản lý, về thiết kế, về những con toán tối ưu hóa các mô hình tiền tệ.

10. Sự quốc tế hóa

Có khá nhiều công ty Việt Nam đã có bước đầu thành công trong việc đi ra nước ngoài bán sản phẩm của mình. Số đông đều chọn đi sang các nước láng giềng gần như Mã Lai, Thái Lan, Myanmar, Campuchia, Lào, Phi Luật Tân... và có lẽ họ không chọn sai. Tôi không kể những công ty dệt may hay bán giầy dép, hoặc tôm cá sang Hoa Kỳ hoặc sang các nước Châu Âu hay Úc, vì tuy hàng được xuất khẩu thật, nhưng đây là trường hợp khá đặc trưng do công ty nước ngoài sang tận nước mình mua hàng hóa.

Trong bước đi quốc tế, đi gần không có nghĩa là đi một bước chắc chắn. Thiết tưởng nên chọn những thị trường nào có sẵn luật pháp thương mại thuận lợi, người dân có sức mua cao, môi trường lành mạnh, thuế vụ và thủ tục nói chung nhẹ, thanh khoản nhanh. Những quốc gia mang các tính chất này không nhất cứ ở trong khu vực Đông Nam Á của chúng ta. Tôi sẽ viết chi tiết hơn trong chương "Xây dựng chiến lược".

11. Môi trường Việt Nam hiện nay không thuận lợi cho khởi nghiệp.

Trước hết phải nhận định rằng mảng khởi nghiệp chính là tương lai của mọi nền kinh tế. Mỗi quốc gia nhìn khởi nghiệp một cách.

Tại Pháp, việc khởi nghiệp rất phức tạp. Thủ tục mở doanh nghiệp rất nặng nề, việc tài trợ gặp muôn vàn khó khăn, thuế vụ rất cao, thêm vào đó việc mướn nhân sự vào làm là cả một bài toán khó xử lý, do luật pháp không cho phép việc mướn và sa thải một cách thuận lợi. Ngược lại, tại Hoa Kỳ, những ứng cử viên cho công cuộc khởi nghiệp sẽ gặp một môi trường vô cùng thuận lợi trên đủ mọi mặt. Và nước Do Thái thì xem phong trào khởi nghiệp như một cứu cánh, cả trong quân sự, công nghệ thông tin, nông nghiệp...

Trong chương dành riêng cho đề tài khởi nghiệp tôi sẽ nói rõ hơn, nhưng để tóm tắt, thiết tưởng sự quan tâm của nhà chức trách phải thật cụ thể chứ không chỉ hô hào đơn thuần. Các nhóm khởi nghiệp đôi khi chỉ cần một căn phòng nhỏ để làm trụ sở tụ họp và trao đổi, một ít sự dễ dãi từ thị trường tài chính để gom góp được vốn ban đầu, một thái độ khuyến khích từ các cơ quan hành chính, và khi công cuộc khởi nghiệp đã thành hình, một sự giúp đỡ tài chính nho nhỏ để vượt qua thời kỳ khó khăn nhất trong việc khởi nghiệp là tăng vốn. Tất cả những quốc gia nào đã khuyến khích khởi nghiệp một cách cụ thể đều được hưởng lợi rất lớn sau đó, vì về cơ bản, các công ty khởi nghiệp là tương lai của nền kinh tế. Thử tưởng tượng Hoa Kỳ không có Apple, Microsoft, Facebook, Amazon và Google, là những nhóm khởi nghiệp cách đây 30 năm, thì còn gì là Hoa Kỳ ngày hôm nay! Nước Do Thái đã triệt để khuyến khích và hỗ trợ khởi nghiệp chỉ cách đây có vài thập niên, ngày nay họ đã gặt hái được biết bao kết quả to lớn cho nền nông nghiệp và công nghệ thông tin của họ.

Hãy thử làm một con tính: Nếu giả định Việt Nam hiện đang ấp ủ và hỗ trợ 1.000 nhóm khởi nghiệp đứng đắn, và nếu mỗi nhóm cần sự hỗ trợ tài chính tương đương 2 tỷ VND dưới hình thức này hay hình thức khác, thì tổng cộng xã hội chúng ta chỉ phải chi vỏn vẹn 2.000 tỷ VND. Hãy so sánh với con số 30.000 tỷ mà chính phủ

cho phép xuất ra để cứu địa ốc trong những năm vừa qua. Thử tưởng tượng mức phát triển của kinh tế nước nhà sẽ bùng lên như thế nào nếu chỉ cần 100 nhóm trên 1.000 nhóm thành công thực sự, tức vỏn vẹn 10%. Con toán đơn giản này có thiếu thực tế chăng?

* * *

Với cả ngàn câu hỏi chính đáng mà chúng ta có thể đặt ra hôm nay trước những biến đổi của môi trường kinh doanh thế giới, chúng ta sẽ không có câu trả lời cho tất cả. Do đó hãy tiếp cận với mắt và tai to mở, tích cực sống và tham gia vào thế giới thực. Thế giới đã như thế, và sẽ tiếp tục biến đổi như thế. Luật chơi hiện thời không ở trong tay chúng ta, ván cờ chúng ta cũng không nắm.

Môi trường kinh doanh ngày nay có thể không thuận lợi mấy cho chúng ta nhưng may thay, nó đang biến đổi nhanh chóng. Các kịch sĩ của nền kinh tế và thương mại thế giới vẫn rất mong có được sự tham gia của chúng ta. Họ biết dân tộc Việt rất chăm chỉ, có óc sáng tạo rất phong phú.

Chúng ta sẽ còn phải học hỏi nhiều, cải thiện nhiều, nhưng không nên nghi hoặc chính khả năng của mình để đóng góp vào sự trù phú toàn cầu cũng như vào sự an sinh của các dân tộc. Vì trên cơ bản, còn khá nhiều sở trường chúng ta chưa bao giờ, hoặc chưa biết khai thác.

Cứ tích cực và lạc quan các bạn nhé!

CHƯƠNG 15

Đại chiến để tranh quyền trong doanh nghiệp: trận Tuxpan-Mexico

To be prepared for war is one of the most effective means of preserving peace. - George Washington
Chuẩn bị giao chiến nghiêm túc là một trong những cách hữu hiệu nhất để bảo tồn hòa bình.

You must not fight too often with one enemy, or you will teach him all your art of war. - Napoleon Bonaparte
Đừng giao chiến quá nhiều lần với cùng một kẻ thù, vì đó cũng là cách truyền cho hắn tất cả nghệ thuật binh chiến của mình.

Trên đời này, tôi chưa bao giờ gây chiến với ai, trừ thời tuổi lên bốn hay năm. Tôi còn nhớ vào thời ấy mình thích đánh kiếm với chị giúp việc trong nhà, và cái cảm giác sung sướng khi chị cho tôi thắng. Nhưng từ ngày đó đến giờ tất cả những cuộc chiến đến với tôi đều do người khác gây ra.

Ở những năm cuối thập niên 80 của thế kỷ trước, ngay sau khi tôi vừa nhậm chức Phó Tổng Giám Đốc Alsthom Power, cả anh

Tổng Giám Đốc và tôi đều bị các lãnh đạo cấp trung thử thách, thậm chí "kháng chiến" với mục đích không chối từ là để loại chúng tôi ra khỏi tập đoàn.

Vốn trước khi chúng tôi vào cuộc thì tập đoàn đã hai lần thay đổi lãnh đạo ở Alsthom Power. Đám lãnh đạo cấp trung cùng với công đoàn làm đồng lõa đã không nương tay quét những lãnh đạo này đi chỉ trong vài tháng. Hiện tượng này giống như một đội bóng thay đổi huấn luyện viên trưởng liên tục vì thiếu kết quả trong những trận đấu. Và đến khi anh CEO và tôi, hai người bạn thân, được đưa vào để khống chế nội loạn thì cuộc thử thách càng gay go hơn.

Rõ ràng, Hội Đồng Quản Trị đã không hiểu hoặc không muốn hiểu rằng mô hình thay thế CEO không chuẩn. Chúng tôi nghi ngờ rằng một lãnh đạo cấp trung nào đó cũng đang ngắm nghía vị trí CEO, nhưng không được Hội Đồng Quản Trị chiếu cố nên hắn cứ liên tục "khuấy động". Và nội loạn vẫn tiếp tục nội loạn. Trong cả tập đoàn không ai có chút quan tâm rằng những kiểu khuấy rối đó sẽ có hại gì cho toàn công ty trong ngắn hạn, vì các công xưởng còn nhiều việc làm cho đến 18 tháng trước mặt. Nói tóm lại, cứ để "giặc" phá thêm ít nhất 18 tháng nữa, rồi hạ hồi phân giải.

Thư sinh đá voi già?

Anh Tổng Giám Đốc mới và tôi lại có thêm một vài khiếm khuyết vô cùng lớn. Từ trước đến nay, bao giờ hai vị trí Tổng và Phó Tổng Giám Đốc cũng được dành riêng cho các kỹ sư tốt nghiệp từ Trường Polytechnique (Bách Khoa) Pháp, trong khi hai chúng tôi lại không được đào tạo từ lò đó ra. Anh CEO thì tốt nghiệp thủ khoa Trường HEC (Cao Đẳng Quốc Gia về Thương Mại), còn tôi tốt nghiệp Trường Quốc Gia Cầu Đường của Pháp. Điều đó có nghĩa cả hai chúng tôi đều không thuộc chuyên ngành điện lực, nhưng nay Hội Đồng Quản Trị đã làm liều trong việc giao cho chúng tôi việc quản

trị khối to nhất, 25.000 nhân viên, trong một lãnh vực mà chúng tôi cần học hỏi tất cả. Nói thế không quá, vì sau này, chúng tôi mới thấu hiểu được rằng cái khó nhất trong việc thiết kế một nhà máy điện là "hài hòa hóa và tích hợp hóa" mọi bộ phận với nhau để hiệu năng và công suất của nhà máy được cao nhất. Giống như trong công nghệ ô tô, có phiên bản xe chỉ cần lên tốc độ 100km/giờ mà đã uống 10 lít xăng, trong khi công nghệ cao hơn cho phép chạy 130km/giờ với 6 lít! Nghệ thuật nằm ở việc chạy nhanh, chạy lâu, chạy bền, ít bảo quản, mà lại sử dụng ít nhiên liệu! Và công nghệ đó trong ngành điện lực hoàn toàn xa lạ với anh Tổng Giám Đốc và tôi vào lúc ấy.

Đối với Hội Đồng Quản Trị, việc tung chúng tôi vào chiến trận nội bộ có nhiều góc cạnh đáng chú ý. Thứ nhất, rõ ràng họ không muốn "bị ép buộc" trong việc chọn lãnh đạo cho ngành điện lực. Họ trông cậy vào chúng tôi để loại đám nội loạn. Nếu chúng tôi có thất bại chăng nữa thì nội loạn dù không chết cũng tàn. Còn nếu chúng tôi thành công, phía Hội Đồng Quản Trị sẽ rất hân hoan, mặc dù thân phận của chúng tôi vào thời kỳ đó không thực sự là mối quan tâm của họ. Những tập đoàn với kích thước hoàn vũ thường có những lối lý luận mà người thường khó lý giải nổi!

Một tình thế khó cân bằng

Các lãnh đạo "phản động" cấp trung biết chúng tôi như những đứa trẻ còn ngây thơ trong chuyên môn của họ, trong khi họ đã có 20, 30 năm kinh nghiệm sau khi tốt nghiệp trong ngành điện. Họ là con người điện lực từ đầu đến chân, từ lúc ra trường đến thời kỳ lão luyện. Tuy chúng tôi là lãnh đạo cao hơn, họ vẫn gọi chúng tôi là những đứa còn "trinh" nên nhìn chúng tôi với đôi mắt có chút thương hại – cái thương hại của những kẻ bạo tàn sắp "phá trinh" những kẻ vô tội.

Trước khi chính thức “vào chuyện”, có lẽ còn một chi tiết bạn đọc cần biết: từ 3 năm về trước tập đoàn chỉ ký một hợp đồng mỗi năm, mà lần nào cũng là một dự án bên Trung Quốc. Do đó, hiện tượng rất đáng quan tâm này lại cho phép người đại diện của tập đoàn Alsthom tại Trung Quốc hưởng một quy chế khá đặc biệt. Ông này, tên là Indru, chẳng để qua cơ hội, nên cũng ứng cử vào vị trí Tổng Giám Đốc nếu chẳng may cái đội cọc cạch vừa lên nắm quyền này lại vấp váp như hai đợt lãnh đạo trước đây! Riêng cá nhân tôi còn là người Việt Nam, một con cá nước mặn trong một biển cá nước ngọt toàn từ Pháp, Anh, Hà Lan, Đức... Họ khá khác mình và tôi cũng không biết rõ họ đang nghĩ gì về cá nhân tôi.

Bối cảnh quả thực rối ren cho hai chúng tôi, nhưng lại quá sáng sủa cho địch thủ! Đừng quên họ đã thành công trong việc quét sạch hai lớp lãnh đạo trước, những người được xem như kỳ cựu, thành thử họ khá ngạo mạn khi đối xử với chúng tôi.

Và đúng lúc đó thì dự án Tuxpan xuất hiện – một dự án rất to mà nước Mexico vùng Trung Mỹ sắp đưa ra đấu thầu.

* * *



Tuxpan là một dự án nhà máy nhiệt điện với công suất 2 x 350 MW do chính phủ Mexico chủ trương xây. Công nghệ rất kinh điển, chẳng có gì quá đặc biệt đối với những chuyên viên chuyên ngành. Thường thường một dự án như vậy tốn 300 triệu đô-la để xong trọn gói. Tuy nhiên, bên công ty của tôi thì lại xem dự án đó như một trận chiến quyết liệt giữa ban lãnh đạo mới với cả nhóm lãnh đạo cấp trung.

Phía Tổng Giám Đốc và tôi sẽ phải chứng tỏ khả năng bách chiến bách thắng của lãnh đạo mới nhậm chức. Phía đối nghịch thì, tuy chúng tôi không có chứng cớ rõ ràng, mong tập đoàn thua cuộc đấu giá, để sau đó họ sẽ vịn vào sự kiện cụ thể là thất bại không thể chối cãi này và tiếp tục ám hại chúng tôi.

Đây là ván đấu một mất một còn giữa hai bàn tay trắng với những bàn tay lông lá. Điều an ủi duy nhất của hai chúng tôi là được biết Hội Đồng Quản Trị sẽ theo dõi kỹ lưỡng cuộc nội chiến để không lặp lại những lỗi lầm như các lần trước. Nhưng kỳ vọng rằng Hội Đồng Quản Trị sẽ ủng hộ, thậm chí hỗ trợ cho chúng tôi là hão huyền, vì chắc chắn trong đó đã có một vài thành viên được công đoàn và đám nội loạn o bế sẵn sàng chống lưng cho chúng.

Tố giác để giết lãnh đạo

Chẳng cần phải đợi lâu, đám cấp trung tâu với Chủ Tịch tập đoàn rằng "dự án vô cùng cầu kỳ với công nghệ quá phức tạp nên khó lòng công ty đấu thầu dưới 400 triệu đô-la." Có nghĩa dự án bị tố lên hơn 30%! Họ muốn thử thách chúng tôi nhảy sào. 300 triệu, nhảy đã khó, nhưng mốc cao nay lên tới 400. Họ nộp bảng giá thành, và thú thật nó quá khó đọc đối với chúng tôi, chứ nói gì đến việc bàn cãi nội bộ để giảm theo sát giá thị trường. Chúng tôi không muốn mở một cuộc thương thuyết nội bộ vì đám nội loạn chỉ đợi có thế – một dịp để họ biến chúng tôi thành trò cười.

Anh CEO và tôi không biết phải làm sao ép giá xuống khi cả hai đều "còn trinh non". Ngay Chủ Tịch tập đoàn cũng biết chuyện, nhưng ông không can thiệp vì đây không phải việc của ông, mà là việc của chúng tôi. Cần giải thích thêm để bạn đọc hiểu cách làm việc của các công ty bên Pháp, thậm chí bên Châu Âu: việc gì trong công ty cũng phải được bàn cãi để đi tới thỏa hiệp. Không phải CEO cứ làm bừa rồi công ty sẽ phải theo lệnh. Nếu chúng tôi quyết định làm bừa mà lại thua mất dự án thì sẽ mất đầu ngay tức khắc.

Riêng tôi mất ngủ ba đêm, cố tìm giải pháp để chiến thắng cho bằng được. Và sau ba đêm đó tôi đã tìm ra một lộ trình để thắng dự án, nếu như "Thần May Mắn" quyết định vào cuộc chơi và tích cực hỗ trợ chúng tôi!

Bạn đọc cho phép tôi đi thẳng đến kết quả cuối cùng: đúng ba tháng sau chúng tôi đã lấy được dự án! Và lấy được luôn sự tín nhiệm của toàn bộ Hội Đồng Quản Trị! Ông Chủ Tịch lác cả mắt, không hiểu chuyện gì đã xảy ra mà ông cho là phép lạ và bảo tôi phải lên phòng kể hết tình tiết éo le, điều mà tôi vẫn chưa muốn làm ngay. Nhưng ông rất vui vì dù sao chính tay ông đã ký lệnh bổ nhiệm hai chúng tôi, do đó nếu chúng tôi thất bại thì chính ông cũng không tránh được mất mặt.

* * *

Phép thần hay động não?

Bạn ạ, chất xám ở trong đầu của mỗi người thật là một bộ máy tuyệt vời. Khi bạn bị dồn vào đường cùng thì không những trí tuệ của bạn làm việc không ngừng, mà ngay trí tưởng tượng của bạn cũng được phóng thích, rồi cả linh tính cũng được động viên, và khả năng sinh tồn có thể biến chế mọi thế nguy để bảo vệ cơ thể. Trong ba đêm suy nghĩ, tôi ngủ gật ngủ gù chứ nào óc có sáng suốt

gì mấy. Tuy nhiên, một ông thần nào đó đã thổi vào tai tôi: "Này anh Phan, trong tập đoàn của anh còn có khối người chỉ muốn điều tốt cho tập đoàn, cũng như tốt cho anh. Họ biết anh là người tốt, họ sẽ giúp đỡ anh!".

Một ông thần khác lại mách trong giấc ngủ tên hai người mà tôi đã quen từ trước. Hai người này là anh Jean và anh Philippe. *Tại sao không nhỉ?* Tôi bèn kín đáo mời mỗi anh đi dùng cơm trưa và trò chuyện. Chẳng phải đợi lâu, cả hai anh giải thích cho tôi là "chúng ta không nên cuống, vì có vài thông tin có thể giúp chúng ta lạc quan". Thêm vào đó, hai anh vẽ luôn cho tôi hiểu "ai là ai" trong công ty, ai là địch, ai là bạn, thế lực của hai bên ra sao, và cả hai anh đều nói rõ là với tư cách CEO, chúng tôi còn rộng đường cất chức người này người nọ rồi bổ nhiệm ai lên thay thế. Tuy nhiên thì giờ eo hẹp không cho phép làm chuyện đó trước giờ điểm của cuộc đấu giá cho dự án Tuxpan.

Tiếp theo anh Philippe cho tôi một thông tin cực kỳ quý báu: "Công ty chúng ta lần này chỉ có hai đối thủ, một Nhật, một Ý Đại Lợi (Italy)". Ai cũng tưởng rằng sẽ có ít nhất 6, 7 tập đoàn dự thầu như mọi khi. Nhưng, theo anh Philippe, Đức sẽ không vào vì mối quan hệ với công ty điện lực Mễ rất xấu vào thời điểm đó. Anh cũng sẽ không vào vì họ không có công nghệ đáp ứng đúng sự chờ đợi của chủ đầu tư. Bên phía Thụy Điển cũng sẽ không vào vì họ vừa ký quá nhiều hợp đồng trên toàn cầu, đang nghẹn dự án! Philippe quả quyết là cuộc đấu thầu lần này chỉ trong tay ba: Ý, Nhật và chúng tôi. Anh nói thêm: "Ý thì quá yếu nên ngay trong bụng họ nghĩ mình không thắng nổi. Nhật thì nguy hiểm hơn".

Và đến lượt anh Jean cho tôi một thông tin quý báu hơn nữa: "Phe Nhật đã bán quá nhiều turbine trong năm vừa qua, không chắc gì họ còn turbine để bán! Không turbine thì họ sẽ không có khả năng đấu giá. Nếu đấu, biết đâu họ chỉ vào để dự cho có lệ thôi!".

Ngay sau buổi hội đàm với Jean và Philippe, tôi quyết định ngay tức khắc nhờ mỗi anh một việc: Jean sẽ kín đáo sang Ý thuyết phục công ty đối thủ làm như thế này…; còn Philippe kín đáo sang Nhật, kiểm tra hư thực về turbine, rồi sẽ nói với họ như thế này… Quả nhiên, đúng là thực, không phải hư. Đến ngày mở gói thầu thì chỉ có 3s công ty nộp giá. Alsthom chúng tôi đoạt giải vì giá chào thấp hơn cả Nhật lẫn Ý, tuy giá của chúng tôi là cái giá bị đối thủ trong công ty gài bẫy. Và chúng tôi đã ký hợp đồng vài tháng sau đó.

* * *

Một lời của cha văng vẳng bên tai: hãy giữ tính nhân văn để bền vững

Chủ Tịch tập đoàn thở phào. Hội Đồng Quản Trị thở phào. Chúng tôi thở phào. Và chỉ có bọn "giặc" kia thì mặt tái mét, vì chúng vẫn đinh ninh là cuộc đấu thầu sẽ gay go hơn. Sự run sợ của chúng trông thấy rõ: ngày xử tử của chúng chỉ còn là vấn đề thời gian. Tại Pháp vào thời đó nếu mất việc thì rất lôi thôi, và người mất việc khó lòng kiếm ra việc mới.

Xin thành thật với bạn đọc: nếu tôi không phải là người Việt, có lẽ chúng đã bị tôi "cắt cổ" hết. Trong một doanh nghiệp Pháp, một lỗi lớn không bao giờ được tha, huống chi tội tày trời chống đối công khai với luận điệu ngụy biện và tác phong đểu cáng. Anh CEO có ý kiến rằng "phải diệt giặc tận gốc", nhất là khi công ty đang gặp vấn đề thừa nhân sự.

Nhưng vào đúng lúc đó, tôi nhớ đến một lời của cha mình. Hồi sinh thời, ông dặn dò tôi nhiều lần: "Chế ngự người bằng đạo đức mới bền vững con nhé, chứ nếu mang hận thù để đối đáp với hận thù thì sẽ chỉ tăng thêm thù hận".

Nghĩ cho cùng thì ở đây đâu có chuyện thù hận. Chúng tôi mới vào tiếp quản, nhân viên cần có bằng chứng là sếp mới thực sự có

khả năng, dù họ cư xử thái quá nhưng biết đâu họ cũng hối hận. Tôi không quên họ là người Pháp, vốn bản chất thực rất mẫu mực và phục thiện. Thế nên tôi khuyên nhủ công ty nên khoan hồng. Anh bạn CEO lại bảo tôi: "Vậy anh tiếp họ đi, và hãy dạy cho họ một bài học". Chủ Tịch tập đoàn nhất quyết không nhảy vào cho ý kiến, mặc chúng tôi muốn làm gì thì làm. Ông chỉ nói: "Công ty có nhiều nhân viên có khả năng cao, bớt vài đứa chẳng sao. Tuy nhiên cần nhất là hai anh tránh để nội chiến kéo dài". Mà nào chỉ có nội chiến với bọn cấp trung, còn phải xử lý cả anh đại diện ở Bắc Kinh và công đoàn nữa! Nhưng tôi và anh CEO hiểu ý ngài Chủ Tịch.

* * *

Vài hôm sau khi tập đoàn ký hợp đồng, chúng tôi tổ chức một buổi ăn mừng. Lúc nâng ly champagne ướp lạnh, sau lời của anh CEO, tôi tiếp lời như sau: "Thưa các anh, tập đoàn chúng ta đã chứng tỏ khả năng cao khi phải đấu thầu trong một hoàn cảnh vô cùng khó. Nhưng dù có khó đến đâu, chúng ta cũng đã tìm ra nguồn lực và ý chí để đem thắng lợi về nhà. Lần này giá chào của chúng ta đã quá cao. *Trước một tình huống bất thường chúng ta đã phải tận dụng một chiến lược bất thường!*

"Chúng ta phải cảm ơn các anh nào đã vô tình để giá leo cao, nhưng vì giá cao mà lợi nhuận cũng sẽ cao theo. Thêm vào đó, chúng ta đã vượt được một khó khăn thứ hai: đó là trở lại với các thị trường mà từ quá lâu chúng ta chưa có thắng lợi. Chúng ta sẽ tiếp tục đầu tư bên Trung Quốc, nhưng nước này không còn là nơi duy nhất chúng ta dụng võ. Nay chúng ta đã trở lại với Mexico, một thị trường cố hữu đã bị bỏ quên bấy lâu nay. Từ nay chúng ta thêm tự tin. Với lãnh đạo mới chúng ta lại càng tin tưởng có được một đạo quân có đầu tàu và có chiến lược lâu dài."

Từ ngày hôm đó, những kỹ sư đối lập đã chịu trở về hàng ngũ. Hai chúng tôi tiếp tục gặt hái được nhiều kết quả, và sau bốn năm từ ngày nhận trách nhiệm lãnh đạo tập đoàn điện lực, tập đoàn đã lấy lại vị trí hàng đầu của thế giới.

Tôi khó lòng tưởng tượng được điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi thua trận, cả bên ngoài lẫn bên trong. Nhưng tận đáy lòng, tôi luôn luôn tin "Thần May Mắn" không bao giờ bỏ rơi chúng tôi và sẽ can thiệp mỗi khi nhu cầu cấp bách, vì đơn giản, chúng tôi luôn luôn đối xử tốt với mọi người. Lần này không khác những lần trước, tôi đã được vị thần cứu giải. Sống theo đạo lý có lẽ luôn luôn gặp phúc lành bạn nhỉ!

Một luồng gió quản trị lành mạnh

Nhưng phải đến mấy tháng sau trận chiến tôi mới thực sự hiểu rằng mình đã thổi vào tập đoàn một *luồng gió quản trị lành mạnh*. Nếu chỉ quản lý, biết đâu chúng tôi lại có những phản ứng khác, ví dụ cố tình thua dự án để buộc tội kẻ phá hoại. Hoặc moi móc những lỗi về kỹ thuật của chính đồng đội không trung thành để cuối cùng "cắt cổ" bọn họ! Chiến lược "mày phá tao, tao cắt cẳng của mày" có lẽ cũng tạo ra thế có lợi cho chúng tôi, nhưng đây sẽ là cái lợi cho cá nhân chứ không cho tập thể, trong đó phải kể cả nước Pháp!

Nghĩ cho cùng, lấy củi mới để làm cho nội chiến cháy bùng thêm thì hoàn toàn không có ích lợi gì, mà còn làm cho địch thủ bên ngoài thêm vui thú. Và làm sao để lấy vị trí số một thế giới nếu mâu thuẫn vẫn tồn tại như than đỏ giữa một hàng ngũ rối rã?

Chúng tôi đã ổn định quyền uy, phục hồi lại uy tín của tập đoàn, chỉnh đốn lại hàng ngũ, nhất là tinh thần của các anh em trẻ tuổi. Chỉ sau một trận chiến duy nhất, sau vài tháng cầm quyền. Bình thiên hạ phải chăng cũng giống thế? Đây không phải câu hỏi, mà là

một cách nói lên thái độ phải có để luôn luôn đứng ở thế cao, giữ được niềm tin, và nhất là chấm dứt những tình huống lùng bùng để lành mạnh hóa cả tập đoàn một cách quyết liệt và đạo đức.

Nhất định giải pháp đúng phải là *quản trị theo phong cách đạo đức và tích cực,* chứ không chỉ tìm phương án *quản lý đơn thuần,* thậm chí khai thác mâu thuẫn theo kiểu tiểu nhân, bạn nhé!

CHƯƠNG 16

Vài ý nghĩ về khởi nghiệp

Running a start-up is like eating glass. You just start to like the taste of your own blood. - Sean Parker
Khởi nghiệp giống như nuốt thủy tinh vậy. Bạn phải tập làm quen với vị máu đào của chính bản thân.

Tôi sẽ không viết dài dòng về đề tài khởi nghiệp vì một lý do thật đơn giản, rằng tôi chưa bao giờ khởi nghiệp, chưa bao giờ mạo hiểm đi sâu vào lĩnh vực này cho chính bản thân. Đúng hơn, tôi chưa bao giờ khởi nghiệp theo nghĩa mà mọi người hiểu. Nhưng những gì tôi đã trông thấy tận mắt nhiều lần cho phép tôi khuyến cáo các bạn nào có nhiều lời hay ý đẹp về khởi nghiệp nên thực nghiệm thử một lần giấc mơ khởi nghiệp. Ý tưởng làm giàu vừa chính đáng, vừa đáng được khuyến khích, nhất là khi bạn còn trẻ, còn ở tuổi được trông thấy xã hội rủng rỉnh tiền sống ngay bên cạnh mình và đôi khi còn khiêu khích mình. Tuy nhiên, thèm khởi nghiệp là một chuyện, đầu tư hết cả tài sản nhỏ bé, sức lực và thì giờ cho việc đó lại là một chuyện khác. Lĩnh vực khởi nghiệp thực sự có nhiều bí ẩn mà chỉ ai đã một, hai lần trắng tay sau khi dốc cạn túi, kiệt sức, để đầu tư cho khởi nghiệp rồi mới thấu hiểu.

Tôi cũng từng theo sát vài trải nghiệm về khởi nghiệp khi người đề xuất đã hơn 50 tuổi. Cái mâu thuẫn kinh khủng trong khởi nghiệp là khi mình đã đủ già kinh nghiệm để có thể khởi nghiệp

một cách chắc chắn và chín chắn, và đã đủ vốn để trang trải tất cả chi phí khởi nghiệp, thì mình không còn nhu cầu hoặc ý tưởng khởi nghiệp nữa, trừ những trường hợp tôi sẽ kể sau đây. Thật vậy, đúng lúc đó mình đã sở hữu ít nhiều tài sản, hoặc hơn thế nữa, mình đã có đủ tuổi đời để nhìn đồng tiền với một con mắt khác hẳn khi còn trẻ, không còn ham muốn nữa, không khoe khoang của cải nữa, và đôi khi còn nhìn đồng tiền như một thứ cám dỗ vô ích, chỉ chứa đựng toàn những bất trắc tiềm năng, thậm chí hiểm nguy.

Những ai đã đủ sung túc sau một đời làm việc sẽ, cũng như tôi: vừa muốn khuyến khích thế hệ trẻ hãy đừng ngần ngại thử sức, vừa lo trước cho họ vì biết là số đông sẽ không thành công, sẽ mất hết vốn, sẽ chia tay với các bạn thân cùng hùn vốn, sẽ bị cha mẹ mỉa mai và sẽ mất cả tự tin, nếu không muốn nói mất cả tố chất lạc quan để yêu đời và yêu người hơn. Số đông phải trả đắt cho cuộc khởi nghiệp đều đi qua những thứ như thế và kết quả còn giữ lại sẽ chỉ toàn là bài học của sự trải nghiệm. Có thể sau khi thất bại, họ sẽ cứng cáp hơn. Nhưng rất có thể họ sẽ đi tới thái cực ghét bỏ, phủ nhận cả bản thân vì đã quá dại dột đi theo một ảo tưởng mà chỉ vài người trên hàng trăm, hàng ngàn người thành công, sau những hồi gay go đứt ruột, sau khi bán cả cái đồng hồ trên tay để cầm cự. Họ sẽ tự trách rằng có lẽ mình đã để tự ái của tuổi trẻ đưa đi phiêu lưu quá xa, đã ném lao thì phải theo lao, và phải chăng cuối cùng họ sẽ tự nhủ rằng nếu không khởi nghiệp khi còn trẻ thì đợi đến lúc nào?

Không biết tôi cảm nhận như thế có đúng chăng, có thực đó là tâm trạng của những đấu sĩ đã can đảm nhảy vào cuộc phiêu lưu, và có công bằng với những bạn đã từng lao vào lửa không?

* * *

Trước khi tiếp tục, tôi xin có một nhận xét về ngôn ngữ. Có khá nhiều người chỉ ra sự khác biệt giữa từ "khởi nghiệp" và "lập nghiệp".

Họ giải thích rằng "khởi nghiệp" khác "lập nghiệp" ở chỗ việc làm có ***đột phá*** không, có ***sáng tạo*** không. Thiếu đột phá, thiếu sáng tạo thì không gọi là khởi nghiệp. Tôi không có gì để phản biện, vì những nhận xét nói trên rất đích xác, thậm chí thâm thúy. Tuy nhiên trong suốt chương này tôi sẽ không dùng từ nào khác ngoài "khởi nghiệp" vì trong mọi trường hợp lập nghiệp vẫn có một chút đột phá hay một giọt sáng tạo.

Tôi có anh bạn trẻ, mở một chuỗi quán cà phê. Có gì là đột phá, có gì là sáng tạo? Tuy nhiên quán của anh khá đông khách vì vài điểm khác biệt: hạt cà phê anh dùng để khách thưởng thức là cà phê hữu cơ. Và mỗi tách cà phê anh bán ra sẽ dành 1.000 đồng để đóng góp vào quỹ từ thiện. Thế rồi anh chế ra mô hình giao cà phê tại nhà như các tiệm bán pizza của Ý. Xong đâu đó, anh trang hoàng cho quán khác với những quán thường gặp... Bảo rằng không có gì đột phá cũng không sai, mà chưa có gì sáng tạo cũng chẳng lầm! Tuy nhiên chuỗi tiệm cà phê này có khác biệt!

Trong kinh doanh, nhu cầu tứ khoái của khách hàng không thay đổi, nhưng cách suy diễn tứ khoái thì có. Làm gì cũng phải mang cá tính đổi mới. Thử hỏi rằng Starbuck hay San Francisco Coffee là lập nghiệp hay khởi nghiệp? Gọi là lập nghiệp cũng đúng, mà gọi là *start-up* cũng không sai. Uber hay Grab có lẽ cũng là lập nghiệp vì đó là những công ty chỉ vỏn vẹn với dịch vụ kiểu taxi. Nhưng nhờ hệ thống 3G, nhờ có sự xuất hiện của smartphone và nhờ các ứng dụng bản đồ định vị nên gọi thế là *start-up* có lẽ cũng phù hợp.

Trong sách này, tôi không phân biệt giữa lập nghiệp và khởi nghiệp. Chúng ta làm kinh doanh, quản trị doanh nghiệp. Việc nào cũng cần vốn, quản trị nhân viên, mang cái mới tới khách hàng, o bế thầu phụ, lập chiến lược, áp dụng những phương pháp marketing... nên xin bạn đọc hãy tạm nhận cách diễn giải của tôi.

* * *

Thực ra, có gì sai trong mong muốn khởi nghiệp lúc bạn còn trẻ đâu?

Thứ nhất, tuổi trẻ là tuổi của sức sáng tạo. Và việc khởi nghiệp trước sau gì cũng cần có óc sáng tạo. Đó là niềm vui khó tả sau một đêm không ngủ, khám phá ra một điều mới mẻ mà thế giới chưa biết hoặc chưa khai phá. Thế giới cần rất nhiều những người như vậy và sẵn sàng dành một chỗ xứng đáng cho những người đem công năng của mình phụng sự xã hội.

Số đông cũng biết trước rằng việc khởi nghiệp rất cần vốn, nhưng có cần nhiều đến thế không cũng là một câu hỏi khó trả lời. Bằng chứng cụ thể là đến cả Bill Gates và Steve Jobs, những vĩ nhân đã biến đổi hoàn toàn cuộc sống của loài người trong thế kỷ XX và XXI, đã khởi nghiệp chỉ với vài ngàn USD tiền còm mượn từ cha mẹ, trong khi đó hàng ngàn nhóm khởi nghiệp khác đã đút hàng triệu đô-la vốn để cuối cùng không thành công. Có lẽ câu hỏi cứ lởn vởn trong đầu của người khởi nghiệp là *liệu những trường hợp của Bill và Steve có phải là hi hữu, hay phổ biến*? Phải chăng trường hợp nào cũng giống nhau?

Cuối cùng, cho dù người muốn khởi nghiệp được trông thấy biết bao nhiêu cuộc thất bại, nhưng với tính lạc quan sẵn có, họ cũng nhìn thấy chung quanh có bao nhiêu người đã thành công, đã làm giàu trong nháy mắt. Và ý nghĩ "tại sao không phải là mình" sẽ ám ảnh họ nếu như họ chọn một giải pháp thụ động an toàn!

Những trải nghiệm

Bổn phận của tôi là soi sáng đường đi để mong rằng các bạn trẻ của tôi sẽ thành công trên mức chờ đợi và nhất là sẽ thật hạnh phúc sau khi họ khởi nghiệp thành công.

Tôi đã tham gia ít nhiều vào bốn lần khởi nghiệp của người thân, và thấy họ đã có những thành công nhất định. Tôi cũng chứng kiến

rất nhiều cuộc khởi nghiệp mà tiếc rằng một số lớn không thành công. Vì khởi nghiệp giống như bóng đá ở chỗ bóng sút thì nhiều nhưng bàn thắng lại chẳng được bao nhiêu, hàng nghìn cuộc khởi nghiệp thì chỉ vài cuộc thành công. Nhưng thế thôi cũng đủ là lý do để khuyến khích người ta khởi nghiệp. Đâu phải vì số bàn thắng ít mà chúng ta không chơi bóng đá!

Những trường hợp khởi nghiệp thành công thường thuộc về những dạng sau đây:

- Một hiện tượng ít ai nói tới là *khởi nghiệp khi đã lớn tuổi*. Tôi có nhiều người quen ở tuổi trung niên, thậm chí gần 50 tuổi mới khởi nghiệp và đã thành công. Xác xuất thành công cao có lẽ do chính những thất bại khi còn trẻ đã tránh cho họ lặp lại những lỗi lầm. Và họ cũng có sẵn vốn – một điều kiện không dễ.

- Trường hợp thứ nhì dễ thành công là những nhóm trẻ *hỗ trợ cho một doanh nghiệp đã lớn mạnh có thêm sản phẩm trên một thị phần chưa hoặc ít được khai phá*, hoặc giúp họ tăng thêm hiệu năng, lấy thêm khách hàng. Đa số những nhóm viết các ứng dụng cho iPhone và trở nên giàu có là những người đã vịn vào một thị trường sẵn có, một nhu cầu hiển nhiên. Những ứng dụng được Apple cho phép gắn vào iPhone đã giúp cho đời sống của người sử dụng vui hơn, khỏe hơn, lý thú hơn, ngọt ngào hơn. Nó đã giúp cho máy điện thoại thông minh tăng số lượng chức năng hữu ích.

Chiếu theo ví dụ này, mô hình mà tôi khuyên các bạn trẻ nên theo là nếu đang may mắn làm việc cho các công ty viễn thông hay những doanh nghiệp chuyên về phân phối hàng hóa chẳng hạn, các bạn hãy thuyết phục chính công ty của mình cho phép thiết lập những nhóm làm việc riêng biệt để nghĩ tới những mô hình truyền thông hay phân phối hiệu quả hơn. Tóm lại, *bạn khởi nghiệp ngay chính trong công ty của mình, với sự hỗ trợ của những phương tiện sẵn có*. Nếu khởi nghiệp ở ngoài công ty thì bạn lấy

đâu ra những phương tiện này? Tạo giá trị mới cho chính doanh nghiệp của mình là vịn vào một sức mạnh sẵn có, một thị trường đã vững để tạo thêm giá trị, đôi khi nếu may mắn thì bạn còn có thể tạo nên hẳn một phân khúc mới trong thị trường. Công ty của bạn sẽ sinh lợi cùng với sự thành công của bạn. Xác suất thành công của kiểu khởi nghiệp này rất cao.

- Trường hợp khởi nghiệp thành công thứ ba tôi từng chứng kiến là sự đón đầu những khuynh hướng mới của xã hội tiêu dùng. Xã hội biến đổi không ngừng. Ai ai trong cuộc sống cũng muốn đi nhanh hơn, được thoải mái tiện nghi hơn, vui hơn, an toàn hơn. Những công ty cổ điển đã thành công phần lớn thường ỷ lại trên những thắng lợi của họ, hay ít nhất họ không vội vàng đổi mới. Nhờ đó, *chính những công ty này đã tặng cho người khởi nghiệp một khe hở*. Nếu khéo khai thác khe hở thì việc khởi nghiệp sẽ thành công. Những minh chứng thì vô số – bạn nào hiếu kỳ nên tìm lại lịch sử của Kodak, IBM (thời 1970) hay Nokia. Kodak và IBM là hai doanh nghiệp hùng mạnh nhất thế giới vào thời kỳ đó, khi Apple và Microsoft chưa sinh ra... Vậy mà chính IBM đã tặng cho Microsoft một khe hở: Vào đầu những năm 1970, IBM đã mở cuộc đấu thầu về việc viết một phần mềm – thứ sẽ trở thành Windows sau này, rồi giúp Microsoft chiếm hàng đầu thế giới. Còn Nokia chẳng có tội tình gì, chỉ chậm chân ỷ lại sức mạnh mình sẵn có mà cũng đủ mở một khe hở cho Apple...

Nếu bạn làm bất cứ điều gì có khả năng giúp khách quan cho một doanh nghiệp đổi mới, bạn sẽ thành công trong việc khởi nghiệp của mình. Một trong những lý do thành công, không phải chỉ là dựa vào sự thành công của người khác, mà chính là vì những doanh nghiệp lớn đã đầu tư sẵn việc khảo sát thị trường, chọn những hướng đi đúng, xây dựng triết lý kinh doanh đúng. Mình theo họ là mình đã có được ngay khi bắt đầu khởi nghiệp những

mục tiêu đúng, những mực chuẩn đúng, do đó mình đã nằm ngay trong quỹ đạo của sự thành công.

- Trường hợp kinh điển và sớm thành công nhất là khởi nghiệp trên *những ý tưởng cũ*! Cũ ở đây nghĩa là "có người đã làm, đã thành công". Vậy, tại sao lại đi bắt chước? Lý do là vì xã hội vẫn tăng trưởng, dân số vẫn tăng, thu nhập của người Việt Nam đang bắt kịp những xã hội trung bình tại những quốc gia lân cận, nhu cầu tiêu thụ bùng nổ, và nhất là hiện tượng đô thị hóa đang tăng tốc. Từng nấy thứ tăng trưởng cùng nhau thì chỉ vài năm nữa thành phố sẽ thiếu siêu thị, thiếu xe hơi để đi, thiếu máy bay để chở khách du lịch, thiếu quán cà phê để ngồi, thiếu bánh mì và thiếu cả trứng để ăn sáng... nếu như không có sự đầu tư mới từ những cá nhân muốn khởi nghiệp! *Khởi nghiệp trên những ý tưởng cũ là thế, vịn vào tăng trưởng để tăng cường thêm những kiểu sinh hoạt đã được chứng minh là khả thi*! Kiểu khởi nghiệp này chứa phần rủi ro rất nhỏ, do bạn sẽ tính được trước vốn và có thể dự kiến lợi nhuận.

Một ý tưởng phụ cho cách nhìn cũ này là *làm mới những cái cũ*. Ta làm theo ý tưởng cũ thì đã đành, nhưng *ta sẽ điều chỉnh theo đúng thời trang*, đúng khát vọng của những thế hệ mới trưởng thành. Những nhãn hiệu như "The Coffee Bean" hay "Starbucks" là gì nếu không phải là một chuỗi tiệm cà phê đơn thuần? Nhưng hai thương hiệu này đã sáng chế ra một phong cách tiêu thụ mới với những thức uống mới. Không thể nào phủ nhận rằng ý tưởng sáng tạo khá nhỏ hẹp khi chỉ vỏn vẹn có chuyện mở tiệm cà phê. Rõ ràng chẳng cần ý tưởng cao siêu gì lắm để khởi nghiệp.

Một trong những công ty gia đình khởi nghiệp thành công mà tôi đã "nắn nót" khuyên nhủ ngay từ lúc còn trong bọc trứng chỉ đơn thuần là *một công ty chuyên về thẩm mỹ* tại thành phố Hồ Chí Minh. Chuyện chẳng có gì ghê gớm. Tôi chỉ chia sẻ với chủ nhân những nhận xét đơn giản như sau: "Đã đến thời kỳ mà xã hội

trung lưu Việt Nam bắt đầu có tiền, việc thích ăn ngon sẽ dần dần nhường chỗ cho nhu cầu chăm sóc sắc đẹp, điều này có nghĩa là thời kỳ của ngành làm đẹp, thẩm mỹ sẽ lên ngôi. Người dân, cho dù không rộng rãi trong sự chi tiêu, nhưng ngày nay họ sẽ trả giá cao để làm đẹp. Nhu cầu làm đẹp sẽ vượt cả nhu cầu sức khỏe. Do đó, chúng ta phải nhắm vào những sản phẩm cao cấp, nhưng không quá xa xỉ, và chúng ta nhất thiết phải tránh đầu tư vào sản phẩm, dịch vụ rẻ tiền." Doanh nghiệp tôi tư vấn chẳng chế ra một sản phẩm mới nào, họ chỉ mua đi bán lại, nhưng họ đã nghe tôi khi chọn lọc những sản phẩm cao cấp với giá phải chăng. Không ngờ rằng chủ nhân không những đón đúng trào lưu mà còn nhanh chân hơn người khác. Nay công ty gia đình nói trên thành công trên cả ý muốn. Họ đã khởi nghiệp mà không sáng chế ra cái gì, họ chỉ đón trước một khuynh hướng tất yếu của thị trường, rồi đơn thuần mua đi bán lại những sản phẩm có sẵn.

Hai ví dụ "khởi nghiệp nhờ đổi mới cái cũ" – Uber và Airbnb

Người ta đã viết nhiều về đề tài này rồi. Nhu cầu di chuyển bằng taxi thì cũ rích, đã có từ hơn mấy trăm năm. Nhu cầu mướn nhà hay những cái gì khác qua báo chí viễn thông và rao vặt đã có từ lâu, ít nhất từ những năm 50 của thế kỷ trước. Tuy nhiên Uber và Airbnb đã đổi mới. Họ đã chế ra sản phẩm mới từ một nhu cầu cũ rích, đã dùng mọi vật liệu và công nghệ mới sớm hơn mọi người để chiếm một thị trường mới với một dịch vụ mới, hiệu quả hơn, chính xác hơn, an toàn hơn, và tất nhiên phải rẻ hơn. Chỉ có thế, họ đã chiếm thị trường tức thì. Tại nhiều quốc gia, những phản ứng khoa học và pháp lý để chống trả sự cạnh tranh do Uber gây nên vẫn chưa ai tìm ra, đó là trường hợp của nước Pháp cũng như nhiều nước Châu Âu. Và ngay tại đây, ta hãy ghi nhận một điều đáng ngạc nhiên: trong trường hợp của Uber, hàng chục tỷ đô-la đã được các

ngân hàng hỗ trợ, cứ như họ không sợ rủi ro. Chỉ trong vài năm, Uber và Airbnb đã trở thành những doanh nghiệp có giá trị cao. Giới ngân hàng rất ưa thích những doanh nghiệp làm mới những nhu cầu kinh điển. Có lẽ họ cho rằng kiểu khởi nghiệp đó rất an toàn đối với những đồng xu họ cho vay.

Trường hợp thành công của Golden Egg tại Việt Nam

Công ty này do Jacques, một anh bạn người Pháp thành lập. Anh trước đây làm Tổng Giám Đốc của một trong những công ty thuộc tập đoàn mà tôi làm Chủ Tịch. Tôi biết rõ Jacques vì lúc nào anh cũng chia sẻ đường đi nước bước của anh sau khi rời tập đoàn.

Anh đã quyết định lập nghiệp tại Việt Nam với số tiền mà tập đoàn tặng anh lúc anh từ chức, đó là 300 ngàn Euro (gần 8 tỷ đồng). Lúc đó, anh đã xấp xỉ 50 tuổi.

Sau khi Jacques nghiên cứu kỹ thị trường và cầm chắc được một khách hàng tiềm năng, anh ấy mới khởi cuộc. Anh mướn mặt bằng tại ngoại ô với giá rẻ và mua máy móc, một số là máy đã sử dụng do các công ty giải thể bán lại. Nói vậy để bạn đọc thấy không có sự phung phí, vì anh Jacques đã có kinh nghiệm dầy dặn về quản lý.

Và ngay từ ban đầu, anh đã thành công. Sản phẩm có chất lượng, giá tốt, thêm vào đó, công ty của anh chỉ có một tại Việt Nam, không có sự cạnh tranh. Sản xuất ra bao nhiêu, đã có các khách hàng đặt mua sẵn bấy nhiêu.

Tuy nhiên, nhiều rủi ro sắp đánh anh tới tấp. Thứ nhất, chính khách hàng của anh giải thể, trong khi anh không làm sao kiếm được thêm khách hàng thứ hai trên thị trường, do sản phẩm của anh quá đặc trưng (và cũng vì vậy mà không bị cạnh tranh). Trong 2, 3 năm sau đó, công ty của anh chỉ bán được chút sản phẩm vừa đủ để tồn tại vất vưởng. May mắn cho anh, trong suốt thời gian đó cả thầu phụ lẫn nhân viên quý mến anh nên không ai bỏ anh giữa

đường. Đúng lúc anh sắp đóng cửa thì có một khách hàng thứ hai từ Đài Loan tới đặt vấn đề mua sản phẩm, thậm chí họ còn đề nghị anh đầu tư thêm vào máy móc để nhân đôi số hàng hóa đầu ra.

Anh kể lại chuyện đó nghe thật bi thảm: “Anh Phan biết không, vợ chồng tôi chỉ còn một ổ bánh mì và một trái trứng để chia nhau ăn tối Chủ Nhật, định sáng hôm sau giải thể công ty. Nhưng đúng sáng Thứ Hai, công ty Đài Loan tới ký hợp đồng dài hạn và còn ứng trước tiền để chúng tôi thoải mái trả lương thợ cũng như mua ngay một số vật tư cần thiết”. Chuyện này xảy ra đầu năm 2016, vài tháng trước khi tôi viết những dòng này.

Nhìn lại bài học để rút tỉa kinh nghiệm, anh Jacques có những lời chia sẻ sau đây:

- “Thứ nhất, đừng quá chú trọng về tính độc quyền của sản phẩm. Đó là ưu điểm, nhưng cũng là khuyết điểm do sản phẩm quá đặc thù”.

- “Thứ hai, *chớ bao giờ nghĩ là mình đủ vốn*. Tôi nghiệm ra rằng khi khởi nghiệp, không bao giờ chỉ xuất vốn một lần. Lần đầu còn rẻ, những lần tăng vốn sau này tốn kém hơn nhiều, trên sức tưởng tượng. Người khởi nghiệp luôn luôn đánh giá sai, hơi lạc quan với những nhu cầu như quảng cáo, quà cáp, hành chính... Đến khi doanh nghiệp bắt đầu thành hình cũng là lúc doanh nghiệp có nhu cầu tăng vốn hoặc mượn tiền. Số đông công ty khởi nghiệp chết ở đúng thời điểm này. Thế rồi đến khi sản phẩm ra đời và sắp giao hàng thì tình hình tài chính của công ty lại có vấn đề. Đó là lúc phải bơm thêm chút vốn để trang trải mọi chi tiêu. Trong cuộc phiêu lưu, tôi đã phải xuất ra ba lần số vốn mà lúc ban đầu tôi tưởng sẽ đủ. *Gấp ba lần*, anh Phan ạ”.

- “Thứ ba, tôi không bao giờ thành công nếu không có *sự trung thành của nhân viên và thầu phụ*. Trong 9 tháng, tôi không có khả năng trả lương cho họ, vậy mà họ vẫn trung thành. Người Việt thật tuyệt vời. Nhưng cũng có lẽ họ thương tôi vì tôi thương họ. Giữa

chúng tôi có một tình nghĩa đặc biệt. Tôi học được điều đó từ chính anh trong thời kỳ tôi làm cộng sự của anh, anh Phan ạ".

- "Thứ tư, *không nên đặt hết sự tin tưởng vào ngân hàng*. Ngân hàng chỉ cho mượn tiền khi mình đang giàu có, tức khi mình đã thành công, nhưng thử hỏi rằng mượn tiền ngân hàng còn lợi ích gì khi đã thành công! Họ sẽ bỏ rơi mình khi mình sa cơ lỡ vận. 'Người bạn ngân hàng' là nhân vật đã cho tôi nếm mùi cay đắng nhiều nhất. Không những thế, các bạn của tôi đều có nhận xét tương tự. Nhiều người cho rằng họ hèn nhát. Nhưng kỳ thực, *không thể trách ngân hàng được*, vì ở địa vị của họ thì mình cũng làm thế. Vì đơn giản, các công ty khởi nghiệp luôn thiếu đủ thứ, nếu có triệu chứng gì cho thấy công ty này không đi xa hơn được nữa, ngân hàng chỉ còn hai lựa chọn: tiếp tục hỗ trợ công ty đang hụt hơi, đó là giả định lạc quan, hoặc bỏ rơi khách hàng vì nhận định công ty đang thoi thóp trước giờ lâm chung. Và đây mới là giả định thực tế".

- "Thứ năm, khi khởi nghiệp, nên *bỏ công nghiên cứu kỹ lưỡng những góc cạnh pháp lý*. Pháp lý đối với những phép tắc, pháp lý với các đối tác, nhất là đối tác cùng đầu tư. Khi đầu tư với một người bạn thân, mình không thể ngờ được rằng chính cuộc đầu tư đó sẽ gây vấn đề sau này và biến tình bạn thành mối thù sau khi kinh qua một giai đoạn dài sống với nhau trong nghi hoặc. Một bộ pháp lý tốt mới giúp cho một công cuộc phiêu lưu vui vẻ dài lâu".

Ở đây, tôi có một lưu ý cực kỳ quan trọng, bạn đọc nên chú ý. Khi hai người bạn thân cùng nhau khởi nghiệp thì việc họ "chia nhau 50%" là chuyện quá dĩ nhiên. Làm khác coi sao được! Vậy mà khi công việc bắt đầu thành hình thì thể thức 50/50 sẽ đưa hai người vào cõi chết, vì đơn giản, làm sao phân giải khi phải lấy một quyết định trong khi đang có mâu thuẫn? Ai sẽ là người "quyết"?

Nhưng chưa hết! Chuyện pháp lý còn tạo ra cái ải thứ hai phải vượt: đó là giấy tờ pháp lý rất sơ sài lúc ban đầu, thậm chí lơ mơ, bởi

lẽ chuyện khởi nghiệp là giữa hai bạn thân tình. Chết người đấy, vì không ai nghĩ đến việc hợp thức hóa trên pháp lý công cuộc chung. Đến khi công ty thành công thì chuyện đã quá muộn: khó lòng phân giải khi hợp đồng quá mông lung trên một tài sản bắt đầu to lớn!

- "Và cuối cùng, bạn phải cố sống lạc quan. *Những năm khởi nghiệp là một thời kỳ vô cùng tai hại đối với sức khỏe*. Trong 5 năm đó, tôi đã ly dị hai người vợ. Đơn giản vì những phụ nữ từng yêu quý tôi, hỗ trợ cho tôi, chia sẻ hết với tôi, đến lúc nào đó cũng không chịu nổi áp lực của những rủi ro, khó khăn, thiếu thốn, bức xúc và tất cả sự hành hạ mà xã hội "tặng" chúng tôi. Những ai có ý định khởi nghiệp nên có sức khỏe tốt. Giống như một mẹ thỏ mới sinh đàn thỏ non giữa cánh đồng đầy hổ, báo và sói vậy. Sự trông nom doanh nghiệp sơ sinh phải cẩn mật, bởi nó sẽ làm cho người khởi xướng phải chịu ốm đau trong nhiều tháng".

- "Nghĩ cho cùng, tôi cho rằng mình đã thành công, 60 phần trăm do may mắn, 30 phần trăm do kinh nghiệm quản lý sẵn có sau một cuộc đời nghề nghiệp khá sôi nổi. Và chỉ 10% do khả năng + nghiên cứu + cơ hội + vốn. *Những bạn trẻ muốn khởi nghiệp mà có tài, vốn, sản phẩm, đồng đội thì mới chỉ có được trong tay phần nhỏ của những điều kiện cần thiết để thành công*! Anh Phan ạ, có lúc tôi khao khát mong có người chống lưng cho mình lúc cần thiết, để tránh cho tôi những rủi ro, và nới tay cho tôi để tôi không cần cúi đầu xin xỏ lúc thấy thiếu hụt".

Đau thương, nhưng Jacques đã thành công trong hoạn nạn. Khi tôi gặp lại anh, con người anh đã thay đổi. Trông anh gầy guộc hẳn sau những ngày sóng gió, nhưng đôi mắt của anh long lanh niềm hạnh phúc, hạnh phúc do sự thành công từ tay trắng. Anh Jacques, cũng như Bill Gates và Steve Jobs, do khiêm tốn, sẽ không bao giờ chia sẻ cho chúng ta những nỗi thống khổ khi các anh đang vất vưởng với ước mơ khởi nghiệp. Chỉ nhìn các anh khiêm tốn như



thế nào thì ai cũng đoán được các anh đã nếm mùi như thế nào, qua sự khởi nghiệp mà chính các anh đã chọn. Nếu ai kể lại rằng những ông này đã thành công một cách thần kỳ thì thành thực mà nói, đó chỉ là chuyện hoang đường!

Một người phụ nữ can đảm nhưng thiếu sự hỗ trợ

Một người bạn thân khác của tôi đã khởi nghiệp trong một tình huống vô cùng bi đát trên mặt cá nhân. Bà Odile nay là chủ một doanh nghiệp nhỏ chuyên về *bán và bảo quản dụng cụ chơi golf*. Cách đây mười năm, lúc bà đang trạc tuổi năm mươi, chồng bà bị ốm nặng và từ đó nằm liệt giường. Trước đó, bà chưa bao giờ đi làm vì chồng là một bác sĩ, đời sống gia đình sung túc, và vì thế bà có thú chơi *golf* với các bạn để giải trí. Từ lúc chồng bị liệt, bà phải cáng đáng đời sống gia đình, và với tài sản nhỏ có sẵn, bà đã mở một tiệm sửa gậy đánh *golf*. Bà không mướn thợ mà tự tay làm lấy. Vốn dĩ hồi thiếu nữ được cha dạy nghề mộc, làm ghế làm bàn, bà

biết mình khéo tay nên không ngần ngại chọn nghề chân tay để mưu sinh. Bà mướn một mặt bằng nhỏ, mua vài dụng cụ đã qua sử dụng rồi học nghề trên sách. Mỗi tháng bà chỉ kiếm đủ sống tối thiểu. Đến đây thì chưa có chuyện gì đáng kể về mặt khởi nghiệp.

Một hôm, một bạn thân đề xuất với bà là họ sẽ cấp thêm vốn để tiệm khuếch trương. Bà vui vẻ nhận lời, vì cho rằng nhờ có thêm vốn, tiệm sẽ khang trang, có thêm khách hàng và thu nhập, lại có thêm đối tác chiến lược. Bà có ngờ đâu là công ty nhỏ của mình nay đã có hai cổ đông, nhưng không có hợp đồng do tình thân cố hữu. Từ đó, việc quản lý tiệm trở nên phức tạp. Hai người bạn thân cùng làm việc vui vẻ được vài tháng, sau đó chuyển từ bức xúc sang khó chịu, rồi nghi hoặc lẫn nhau. Họ cãi nhau trên những điều khoản của một hợp đồng ảo chưa bao giờ viết ra, mỗi người một ý, mỗi người một chiến lược. Và cuối cùng, họ phải chia tay, bà Odile chịu phần thiệt vì bà là người đòi chia tay.

Ngày hôm nay, sau nhiều năm cố gắng để cứu vãn tình thế, tiệm của bà Odile đông khách trở lại. Bà sở hữu 100% công ty và doanh thu cao gấp ba lần khi xưa. Bà Odile chia sẻ với tôi:

- "Mấu chốt trong một cuộc khởi nghiệp nhỏ là mình chủ quan, mình tưởng việc kinh doanh đơn giản, lại giữa hai bạn thân. Thực ra, cho dù công ty chỉ thu nhập ba xu thì vẫn cần một hợp đồng đầy đủ, chi tiết giữa các cổ đông. Bằng không, mọi chuyện khó chịu có thể xảy ra. Hợp đồng là luật chơi, là nơi viết triết lý công ty, là nơi định nghĩa chiến lược và sứ mệnh. Cho dù nhỏ đến đâu, hễ có sự hùn vốn là có những điều khoản quy định việc chia lợi tức và nghĩa vụ. Tôi và bạn thân đã quá tin tưởng vào tình bạn lâu năm nên bỏ qua việc này".

- "Lỗi lầm là sự lẫn lộn giữa tình bạn và kinh doanh. Nào kinh doanh có kém đâu, vì kết quả tốt mà. Nhưng mỗi người một ý, mỗi người một tầm nhìn, mỗi người một hoài bão nên sự thống nhất là

rất khó. Xin nói ngay rằng cả hai đối tác đều là người đạo đức, tin tưởng vào việc làm của mình, thành thật với đối tác kia, chân chính với lý luận. Tuy nhiên chuyện phải xảy ra tất nhiên vẫn xảy ra!".

- "Chúng tôi còn mắc thêm một lỗi lầm nữa là đã lựa chọn hình thể 50/50. Hai cổ đông có quyền hạn như nhau. Đó là cái chết. Không chuyện gì có thể phân giải được giữa hai chúng tôi. Nhưng thử hỏi, giữa hai bạn thân thì làm sao có mô hình nào khác 50/50? Cuối cùng, từ bạn bè, chúng tôi nay đã không nhìn được nhau nữa. Thế là cả hai chúng tôi, mỗi người đều mất một bạn quý".

- "*Và bài học cuối cùng là rút cục, tôi vẫn làm chủ một mình*. Nay tôi đã mướn thêm thợ, thêm nhân viên bán hàng, nhưng những người này là nhân viên thuần túy, không có chân trong vốn. Tôi sẽ không bao giờ cho ai vào chia vốn với mình nữa, *nhưng hậu quả là vì thiếu vốn mà công ty của tôi sẽ không bao giờ có đủ điều kiện để tăng trưởng nhanh*. Đó là giá tôi phải trả để giữ trong tay toàn quyền định đoạt".

* * *

Những điều kiện để khởi nghiệp thành công

1. Sản phẩm

Rất nhiều người nhầm lẫn về câu chuyện liên quan đến sản phẩm. Sâu trong tâm khảm, họ nghĩ họ phải chế ra một cái gì mới trong thế giới ngày nay để khởi nghiệp. Ví dụ như chiếc iPhone. Nghĩ vậy thì đúng rồi, nhưng thử hỏi cả thế kỷ XX có được bao nhiêu sản phẩm đột phá như chiếc iPhone?

Với Uber, Airbnb, Facebook, tất cả những cuộc khởi nghiệp đó đều dựa trên những *nhu cầu cũ kỹ như trái đất*! Facebook chẳng hạn, khởi đầu chỉ là trang web giúp một nhóm bạn bè cùng lớp tại một trường đại học bên Mỹ có phương tiện truyền thông thường

trực với nhau và chia sẻ những cảm nhận về đời sống. Vào lúc khai sinh, chỉ có vài chục sinh viên sử dụng là cùng. Nhu cầu liên lạc mật thiết giữa bạn bè có lẽ cũng cũ kỹ như quả địa cầu! Chỉ có một yếu tố mới trong Facebook là ứng dụng này cho phép chia sẻ những cảm nhận qua thời gian thực, nhờ công nghệ 3G lủng lẳng trên không!

Thế giới tăng trưởng không ngừng. Một trong những yếu tố tăng trưởng nhanh nhất là dân số (nhất là nước Việt chúng ta). Điều này có nghĩa tất cả những nhu cầu dính liền với dân số sẽ cùng tăng trưởng. Nếu bạn có ý định sản xuất tăm xỉa răng, hoặc những cây bút để viết, hoặc những cái chổi để quét thì khả năng bạn thành công rất cao! Không cần những sản phẩm ma quái ghê gớm gì cả. *Chỉ đơn giản tăng trưởng theo dân số (và làm mới cái cũ)!*

Điều thứ hai là những nhu cầu cơ bản của con người không thay đổi. Nhu cầu ăn uống chẳng hạn, rồi truyền thông, giải trí, tất cả những thứ gọi nôm na là "ăn chơi"...! Chỉ có các sản phẩm phải thay đổi để thỏa mãn những nhu cầu đó. Vậy nên chúng ta có thể suy ra rằng những sản phẩm mới vẫn là từ nhu cầu kinh điển mà ra, nhưng được đổi mới qua việc dùng công nghệ mới, vật liệu mới, hình thù mới, màu sắc mới, mùi vị mới...

Nếu bạn muốn thành công dễ dàng, hãy đơn giản tìm một phố ẩm thực và mở thêm một tiệm ăn; tìm một phố giải trí và mở thêm một quán giải trí... Cứ *copy* đúng như các tiệm đang chạy tốt bên cạnh thì bạn sẽ không bao giờ sai lầm. Bạn chỉ cần làm mới một mô hình cũ đã thành công do dân số gia tăng.

Một trong những hướng đi khác có nhiều khả năng thành công là thay thế những dịch vụ vật chất bằng những dịch vụ điện tử vô cùng hiệu năng. *Việc tăng năng suất và tốc độ hẳn là một nhu cầu sẽ hiện thực mãi mãi!* Ngày nay bạn có thể mua vé máy bay, mua vé tàu hoặc bất cứ thứ gì trên mạng. Internet đã giúp bạn không cần di chuyển tới hãng máy bay để mua vé. Thậm chí nếu ngại cả việc

đi du lịch thì bạn cũng có thể du lịch ảo trên mạng, không cần ra khỏi nhà. Ngày nay, có rất nhiều dịch vụ vẫn còn tồn tại dưới hình thức vật chất, kém hiệu quả và có thể thay thế được bằng dịch vụ điện tử. Lĩnh vực y khoa, y tế, giáo dục, phân phối hàng hóa trong nước còn rất nhiều khoảng trống chưa có mấy ai khai thác. Nhưng nếu chọn hướng đi này thì bạn phải nhớ là "thằng Google" tham lam lắm! To như thế rồi nhưng "nó" không bỏ qua bất cứ cơ hội lớn nhỏ nào để đem dịch vụ tới cho người tiêu dùng. Nói ngắn gọn, bạn sẽ tự mình chọn lộ trình cạnh tranh với một địch thủ đáng sợ, dù to xác mà vẫn sinh hoạt như một công ty khởi nghiệp nhỏ với bộ óc sáng tạo phong phú được những phương tiện khổng lồ hỗ trợ. Và nếu bạn có thắng gã khổng lồ Google chăng nữa, nó sẽ tìm phương án mua lại công ty của bạn. Phải chăng đây chính là điều bạn muốn?

Khuynh hướng mới duy nhất mà tôi điểm được là các vấn đề liên quan đến an ninh công cộng. Thời đại hiện nay ngày càng kém an toàn. An ninh của người cao tuổi, an ninh của trẻ em, an toàn giao thông, an ninh chỗ ở, an toàn thực phẩm... Tôi cho rằng nếu có nhóm nào mang sản phẩm đột phá để giúp tăng tính an toàn cho những hạng mục vừa kể trên thì sự thành công sẽ tới rất nhanh.

2. Đồng đội cùng xuất vốn và làm việc nhóm

Ngày nay, có lẽ không còn việc gì phức tạp có thể thực hiện được một mình mà vẫn giữ được tính cạnh tranh. Làm việc nhóm là chìa khóa của những công cuộc mang tính hiệu quả cao. Do đó, việc khởi nghiệp cũng là nơi mà những phương pháp làm việc nhóm có thể được áp dụng.

Thế nhưng khi làm việc nhóm cũng có những nguyên tắc phải ghi nhớ. Khi bạn khởi nghiệp cùng bạn thân làm đối tác, rất nhiều khó khăn sẽ trồi lên theo thời gian. Cảm nhận của mỗi đối tác về

đồng tiền, về rủi ro, tính tình của đồng đội sẽ khác. Những phản ứng khi cần sự nhẫn nại, cần mẫn, hy sinh cũng sẽ khác.

Thêm vào đó, tự ái sẵn có ở tuổi đôi hay ba mươi khó lòng giúp bạn tránh những cuộc bàn cãi sôi nổi, thậm chí những cuộc đấu đá nội bộ, nhất là khi trong cuộc đầu tư có nhiều đồng đội cho rằng sự đóng góp của họ không được đánh giá đúng một cách khách quan. Nói là khách quan chứ ai cũng hiểu là chủ quan!

Rồi đến khi công cuộc khởi nghiệp thành công, một số đồng đội sẽ xót xa chột dạ khi thuở đầu họ đã vội vàng nhận số cổ phiếu nhỏ hơn các bạn đồng hành để đánh đổi lấy sớm đồng lương cao hơn chúng bạn. Ai chẳng biết rằng nhận thù lao trước là ăn chắc! Nhưng nay cổ phiếu đáng giá hàng trăm hàng ngàn đô-la, thậm chí hàng triệu, và tình huống để xử lý vô cùng phức tạp nếu chẳng may có ai đòi hỏi một sự điều chỉnh vô lý vì thấy mình ít cổ phiếu hơn đồng đội.

Trong khởi nghiệp, điều nghiệt ngã là lúc công ty nhỏ bé mới ra đời thì ai cũng cần nhau và sẵn sàng chấp nhận nhiều điều thiệt thòi để nhường chỗ cho bạn đồng hành. Nhưng nếu "chẳng may"công ty bùng phát thì những vấn đề nan giải cũng bùng nổ theo. Thường thường vào đúng lúc đó sẽ có những cuộc chia tay đầy oán hận. Thật đáng tiếc nếu đến khi thành công những người đồng cam cộng khổ ban đầu lại không có nhau. Trường hợp hoàn hảo chỉ xảy ra khi những người đồng đội không quan tâm đến tiền, đây tất nhiên là trường hợp hiếm có. Nhưng ngược lại, nếu không mê tiền thì thử hỏi ai lại mất công khởi nghiệp làm gì? Bạn thử tưởng tượng xem, chỉ 1% của công ty Apple cũng đáng giá xấp xỉ 7 tỷ đô-la rồi. Tiếc thay, lúc ban đầu bạn đã dại dột trót chịu cổ phần là 20% thay vì 30%! Thế là bạn đã bỏ rơi 10%, một con số quá nhỏ khi khởi nghiệp, nhưng là con số to khủng khi thành công đã tới.

3. Nhu cầu vốn

Tất cả những ai đã thực sự đi qua cơn lốc khởi nghiệp đều sẽ xác nhận là nhu cầu vốn sẽ lớn gấp 3, gấp 4 lần dự tính ban đầu. Tuy nhiên, nguồn vốn phải bổ sung chỉ xuất hiện sau một thời gian hoạt động. Đến đúng lúc gay go nhất, sôi bỏng nhất thì "chủ nhân tương lai của công ty khởi nghiệp" sẽ phải tất tưởi chạy tìm thêm vốn. Xác xuất tìm ra thì rất thấp nếu họ chọn lựa giải pháp đi mượn, vì đơn giản, số tiền mượn từ ngày đầu đã cao ngất ngưởng, sẽ không còn có ai chịu cho mượn thêm. Ngược lại, họ sẽ rất dễ thành công tìm ra thêm vốn nếu họ chịu những điều kiện của những tay tài phiệt đang tiến gần tới họ. Những tay tài phiệt này (*venture capitalist* – nhà đầu tư mạo hiểm) sẽ sẵn sàng giúp cho việc tăng vốn, nhưng sẽ không bao giờ chấp thuận cho mượn tiền mà chỉ có một chiến lược là đột nhập vào công ty khởi nghiệp, thậm chí lấy đa số cổ phiếu. Họ sẽ áp đảo công ty non nớt vì biết là nếu không có họ thì công ty sẽ khó lòng tồn tại. Đúng lúc đó, tiềm năng thực sự của công ty khởi nghiệp đã hiển hiện hơn thuở ban đầu rồi, rủi ro đã giảm, thậm chí đã rõ ràng để có thể xử lý. Cuộc thương thuyết thật quá chênh lệch, một bên là người sáng tạo ra sản phẩm khởi nghiệp không còn một xu dính túi, bên kia là một loại chó sói đói sẵn sàng ăn thịt non. Mất máu đào chính là lúc này! Để tránh tình huống này xảy ra, người khởi nghiệp luôn luôn phải có ngay từ lúc ban đầu một chiến lược tăng vốn. Nếu đợi đến lúc cần tiền rồi mới phản ứng thì quá muộn. Chiến lược tốt nhất là công ty khởi nghiệp gây được doanh thu sớm, cho dù nhỏ. Chính doanh thu những tháng đầu sẽ giảm nhẹ vấn đề tăng vốn sau này.

Có một thể thức khác khá "duyên dáng" cho việc tài trợ khởi nghiệp không thể không nhắc tới: *crowdfunding* (tạm dịch là gây quỹ quần chúng hay quỹ cộng đồng), có nghĩa là dự án khởi nghiệp nhận được sự đóng góp vốn từ mọi giới quần chúng, qua trung

gian của một cơ quan kiểm chứng. Cơ quan này sẽ có thẩm quyền xác nhận sự đóng góp và số tiền đóng góp, thậm chí có khả năng, nếu muốn, phát cổ phiếu theo số vốn đóng góp. Thật ra, khái niệm *crowdfunding* không có gì mới mẻ. Quyên tiền cho quỹ từ thiện là gì nếu không phải là *crowdfunding*? Dân chúng góp tiền để tài trợ cho một nhóm người thực hiện một việc nào đó là *crowdfunding*. Hình thức này dễ thành công với những công cuộc mà quần chúng cho là có lợi ích xã hội, có sự thu hút hoặc quan tâm nào đó của quần chúng. Ngày nay, sức mạnh truyền thông của các mạng xã hội có khả năng mang lại cho một dự án nào đó sự quan tâm của số đông, và tất nhiên không cấm việc khởi nghiệp có thể nhận được sự hỗ trợ của *crowdfunding*. Rất tiếc thị trường Việt Nam chưa cho phép tổ chức hình thức này một cách bài bản – cứ xem xét những cuộc huy động tiền từ thiện cho nạn lụt hay "cá chết" vừa qua trong năm 2016 thì thấy rằng chuyện *crowdfunding* còn cần thêm sự hỗ trợ mạnh mẽ hơn của chính phủ để có khả năng thành công.



Tất cả những điều vừa đề cập đều chứng tỏ rằng ngay từ đầu, việc ước lượng vốn cần thiết rất khó, nhất là đối với những người ít kinh nghiệm. Thành thử đi đến giữa đường rồi họ mới bị đặt vào thế khó khăn khi phải thương thảo với các quỹ đầu tư mạo hiểm. Điểm an ủi duy nhất là khi các quỹ này chú ý đến họ thì khả năng khởi nghiệp đi tới thành công có lẽ đã cao, bởi loài cá sấu chỉ đuổi theo miếng mồi ngon.

4. Môi trường kinh doanh và pháp lý

Ít khi nào tôi được đọc những bình luận đầy đủ, những phân tích sâu sắc về môi trường kinh doanh trên nước sở tại trước khi khởi nghiệp, trong khi đó những đặc thù của môi trường thực sự đóng một vai trò quan trọng. Nếu lấy Cộng hòa Pháp làm ví dụ, thì hiển nhiên ai ai cũng đều nhận định là khó lòng mở một *start-up* thành công tại nước này, bởi lẽ thủ tục hành chính quá nặng nề, hành lang pháp lý rất lắc léo, chi phí phải bỏ ra trước khi công ty thành hình rất cao. Đã thế, tại Pháp, công đoàn lao động và các nhân viên đều xem chủ doanh nghiệp là kẻ thù số một. Hễ có vấn đề gì ra tòa xét xử thì chủ doanh nghiệp gần như cầm chắc phần thua vì các thẩm phán và quan tòa rất thiên vị những nhân viên được xem là kẻ yếu thế. Thậm chí số đông thẩm phán bên Pháp được gọi là "quan tòa đỏ", màu biểu tượng cho phe tả, chuyên bênh vực kẻ yếu; trong khi dưới con mắt họ, ông chủ tư bản chỉ có thể là những kẻ bóc lột lao động. Tóm lại, bạn chưa kịp dựng công ty của mình thì môi trường kinh doanh đã bày sẵn cho bạn một trò chơi trong đó mọi đối tác là kẻ thù, và chính trọng tài cũng thiên vị phía bên kia một cách có hệ thống.

Ngược lại tại Hoa Kỳ thì các *start-up* có cơ hội nở rộ như hoa mùa xuân. Ở đây, truyền thống làm giàu đã có sẵn trong ADN, đến 90% dân số Hoa Kỳ đều mơ làm giàu và tích cực làm giàu. Tất cả

các đạo luật hành chính, thuế vụ đều triệt để nêu cao chủ nghĩa tư bản. Người giàu là người đã thành công, người thành công bắt buộc phải giàu. Trong xã hội đó không bao giờ có một sự hiểu lầm về việc làm giàu. Ai cũng có cơ hội làm giàu. Và khi có ý muốn làm giàu, ai cũng được giúp đỡ, hỗ trợ, vì toàn thể quốc gia này tin tưởng rằng khi cá nhân làm giàu thì đất nước cũng giàu theo. Chẳng trách, mở *start-up* bên Hoa Kỳ quá dễ. Tuy nhiên, chính vì quá dễ, chính vì truyền thống là mọi người đổ xô vào làm giàu nên mới khiến môi trường cạnh tranh vô cùng gay gắt.

Tôi xin đưa một ví dụ khác để minh họa tầm quan trọng của môi trường làm việc, dù đây không phải là một *start-up* theo đúng ý nghĩa của nó. Cách đây 20 năm, vào năm 1997, tập đoàn Suez của tôi có ý định xây một nhà máy lọc nước tại Thủ Đức, thành phố Hồ Chí Minh. Sau 5 năm thương thảo, cuối cùng chúng tôi đã ký hợp đồng với phía Việt Nam. Ngân hàng Phát triển Á Châu (Asian Development Bank) sẵn sàng giải ngân để việc xây dựng nhà máy có thể bắt đầu. Bên nội bộ công ty Suez, Chủ Tịch mời Hội Đồng Quản Trị họp để xem lại lần chót hợp đồng trước khi bật đèn xanh cho phép khởi công. Nào ngờ trong buổi họp đó công ty đã chỉ ra những khó khăn mà mình phải đối đầu hàng ngày trong quá trình thi công. Rút cục Hội Đồng Quản Trị của Suez quyết định rút lui, bỏ hợp đồng, vì cho rằng đã ký hợp đồng rồi mà rủi ro để thực thi vẫn nguyên còn đó, những khó khăn thủ tục vẫn còn đó, thì thế nào vào thời kỳ thi công những khúc mắc sẽ vẫn trỗi dậy mỗi ngày. Rõ ràng tập đoàn Suez nhận thấy rằng đến lúc sắp thi công mà họ vẫn chưa hiểu hết môi trường làm việc tại Việt Nam, nên họ hoảng sợ và việc quyết định chấm dứt. Quyết định của Suez rất dễ hiểu: khi môi trường không phù hợp thì xác xuất thất bại rất cao.

5. Mô hình kinh doanh

Tôi lại lấy vài ví dụ liên quan đến hai nước Pháp và Hoa Kỳ để minh họa sự cần thiết của một mô hình kinh doanh đơn giản.

Tại Pháp, người ta đã chế ra dịch vụ Minitel hai chục năm trước khi Google ra đời. Ai cần bất cứ thông tin gì thì cứ vào Minitel để tham khảo. Tôi không muốn so sánh chất lượng của hai dịch vụ Minitel và Google vì khi Minitel xuất hiện thì mạng Internet chưa ra đời, và *laptop* hoặc máy tính để bàn cũng chưa ra đời nốt. Minitel là một sự phối hợp giữa máy điện thoại bàn và một màn hình tivi.

Điều đáng chú ý là mỗi khi vào Minitel để mua một dịch vụ thì bạn phải trả ngay lệ phí qua hệ thống điện thoại. Đây là một góc cạnh khá đặc trưng bên Pháp, ai dùng thì trả tiền trực tiếp cho dịch vụ. Mô hình của Pháp khác hẳn với mô hình kinh doanh tại Hoa Kỳ, nơi hầu hết các dịch vụ trên mạng Internet đều miễn phí. Và nếu khi nào có dịch vụ phải trả phí thì những thủ tục để thanh toán lệ phí đều đơn giản và an toàn.

*Theo tôi, một trong những lý do Google và mọi dịch vụ Internet khác thành công và nhanh chóng tỏa ra đại chúng là do **tính miễn phí của chúng**, và khi có phí thì việc thanh toán rất* đơn giản. Hệ thống quảng cáo toàn cầu đóng một vai trò thực sự quan trọng khi chính quảng cáo đã trang trải hết chi phí của mọi dịch vụ trên Internet.

Thử tưởng tượng xem nếu Minitel của Pháp cũng miễn phí, thì có lẽ số mệnh của nó đã khác hẳn.

Đây là một góc cạnh các *start-up* nên chú ý. Vào thời kỳ mà ở Việt Nam thẻ tín dụng chưa nhiều và cách sử dụng thẻ cũng chưa an toàn cho mấy, tất nhiên dịch vụ trên Internet sẽ khó lòng phát triển mạnh. Còn ý niệm dịch vụ miễn phí ở Việt Nam thì có lẽ còn là chuyện hoang đường. Rào cản là đây, khó khăn cũng là đây.

Cũng vì lý do đó mà các *start-up* Việt Nam có thêm một vấn đề để giải quyết. Một việc có thể làm là nghiên cứu thêm những

phương án cộng tác trực tiếp với các *start-up* bên Hoa Kỳ. Ngày nay, trong bối cảnh toàn cầu hóa, chuyện đó hoàn toàn khả thi. Cả triệu công ty và tư nhân trên toàn thế giới vẫn đang tích cực viết phần mềm cho các ứng dụng của Apple, hoặc khai thác những cơ hội trên YouTube mà không cần phải sang Mỹ bàn bạc.

Còn nếu bạn nào mở *start-up* để bán cà phê, áo quần, giầy dép thì do công việc đơn giản hơn, rủi ro sẽ nhỏ hơn nhiều, vốn cần ít hơn, hành lang pháp lý cũng ít mối bận tâm hơn. Nhưng ngược lại, tiềm năng phát triển "vỡ bờ" sẽ rất hiếm, nếu không muốn nói là chẳng có. Hãy quên đi viễn cảnh triệu đô hay tỷ đô!

6. Chiến lược kinh doanh

Hầu hết các công ty khởi nghiệp sau này trở thành những tập đoàn vĩ đại đều bắt đầu bằng những ý tưởng đơn giản. Đơn giản nhưng có ảnh hưởng rất lớn đến thị trường người tiêu dùng.

Họ có lớn được hay không là do chiến lược vốn và giải ngân phù hợp hay không với mỗi bước tiến của công ty. Chiến lược kinh doanh của một công ty khởi nghiệp không được hiểu theo nghĩa cổ điển, như trường hợp của một công ty đã có mặt nhiều năm trên thị trường. Ở đây, điểm thiết yếu là dòng vốn và dòng đầu tư cần thiết cho sự phát triển phải đi theo nhau một cách gắn bó, tích hợp và nhịp nhàng. Và nếu có lúc cần mời thêm đối tác, nhất là các quỹ đầu tư, thì chiến lược kinh doanh phải được lèo lái chặt chẽ.

Chiến lược kinh doanh luôn luôn phải cố tạo ra được càng sớm càng tốt doanh thu, để rồi *doanh thu sẽ giúp tiết kiệm vốn; và những kết quả luôn phải vượt chỉ tiêu* để giúp công ty có được một cuộc thương thuyết với ngân hàng thật mỹ mãn. Nói tóm lại, khởi nghiệp thành công cũng chính là nghệ thuật dùng vốn ít nhất có thể, và tiếp theo là nghệ thuật thuyết phục mọi đối tác, nhất là đối tác tài chính, rằng công ty đang trên một lộ trình tích cực và an lạc.

7. Hợp thời và may mắn

Ở trên, tôi đã nhấn mạnh một điểm quan trọng rằng khởi nghiệp là giải quyết những nhu cầu kinh điển của con người bằng những sản phẩm hay dịch vụ được làm mới, dùng những công nghệ mới và những vật liệu mới.

Uber đã thành công vì hợp thời, một phần vì dịch vụ taxi cũ không còn phù hợp hoàn toàn với đời sống hiện đại. Nhưng tính hợp thời của Uber cũng là do mạng 3G đã kịp thời phủ khắp các đô thị. *Không có mạng 3G thì không có Uber*. Nó hợp thời cũng là do cả thế giới nay đã có sẵn dịch vụ bản đồ điện tử ngay trên *smartphone*. Cách đây không lâu, Google Map và GPS phải rất khó nhọc để thiết lập bản đồ các đô thị, các nước. Ngày nay, Uber đã có sẵn dịch vụ bản đồ chi tiết của bất cứ nơi nào trên thế giới để dùng. Thật tuyệt vời! Hợp thời là thế, "thiên thời, địa lợi, nhân hòa" là



thế. Uber đã tiền phong trong việc phối hợp dịch vụ 3G với dịch vụ bản đồ và đã chế ra một hệ thống phần mềm có khả năng đổi mới hoàn toàn dịch vụ "taxi truyền thống".

Các ví dụ "hợp thời, hợp cảnh, hợp lý" thì vô số. Facebook là gì nếu không phải là sự phối hợp dịch vụ 3G với nhu cầu đối thoại và hiếu kỳ thường trực giữa người với người. Dịch vụ Facebook phải cho phép người tiêu dùng trò chuyện với nhau qua thời gian thực. Từ nay, bất cứ biến cố gì trên thế giới sẽ nhận được trực tiếp những phản ứng cảm xúc tức khắc của hàng triệu thành viên trên Facebook. Ông Mark chế ra cái phần mềm tuyệt diệu, nhưng nếu không có các dịch vụ phụ thuộc như 3G hay 4G, thì tính thời gian thực cũng sẽ không có, lúc đó ông Mark cũng đành chịu thua.

Những người ước mơ khởi nghiệp nên *biến thời gian thành đồng lõa* của mình bằng cách săn và tìm hiểu những công nghệ mới, những dịch vụ mới, những vật liệu mới để rút cục thỏa mãn những nhu cầu kinh điển cũ kỹ của đại chúng. Dân chúng toàn cầu từ một triệu năm nay đều chỉ muốn ăn no và ngon, ngủ kỹ, yêu nồng nàn và gìn giữ được sức khỏe nhẹ nhõm tươi vui. Hiểu vậy là luôn luôn hợp thời trang, hợp ý người, mọi nơi, mọi lúc.

Các vĩ nhân như Bill Gates hay Steve Jobs còn khuyên những ứng cử viên có ý muốn khởi nghiệp rằng đừng nghĩ đến việc làm giàu vội. Mặc kệ tiền của có vào hay không! *Hãy thành công trong việc tạo giá trị mới và thỏa mãn nhu cầu của đại chúng đã, rồi đồng tiền đương nhiên sẽ vào*. Nhiều ít không quan trọng, hạnh phúc trong sự cảm nhận rằng mình đã giúp xây dựng một thế giới hiện đại hơn mới là chủ đề. Nói thì dễ, nghe thì bùi tai. Có lẽ những vĩ nhân này muốn hướng dẫn trí óc chúng ta hãy tập trung vào lợi ích xã hội khi chúng ta muốn thực hiện bất cứ điều gì. Tôi tin rằng những lời khuyên đó rất đúng, nhưng bên cạnh họ, cũng có rất nhiều doanh nhân thành công vì chỉ nghĩ đến tiền.

Tôi không đủ óc tinh tế để phân giải đâu là thực tế, đâu là huyền thoại. Nhưng bạn đọc ơi, nếu đang mơ tới việc khởi nghiệp thành công, giấc mơ của bạn thật rất chính đáng. Tôi xin chúc bạn gặp vận may, vì cuối cùng phải thật may mắn mới gặp "thiên thời, địa lợi và nhân hòa". Và ngay sau đó tôi xin chúc bạn tập làm quen với mùi máu đào của bản thân, vì trong việc khởi nghiệp sẽ có rất nhiều lúc bạn cảm thấy máu đào của chính mình tuôn rỉ. Vào đúng lúc đó, không bác sĩ hoặc liều thuốc nào có khả năng cứu cấp, chỉ có ông Thần May Mắn mới thay đổi được cuộc diện. Khởi nghiệp, hơn bất cứ việc gì khác trong đời, sẽ cần tới ông thần này. Tất cả những người bạn của tôi đã khởi nghiệp đều nói với tôi như vậy.

Phụ nữ hơn hẳn nam giới trong khởi nghiệp

(Bài viết của G.S. Phan Văn Trường trên báo Phụ Nữ, tháng 2/2017 – http://phunuonline.com.vn/thoi-su/phap-luat/giao-su-phan-van-truong-phu-nu-hon-han-nam-gioi-trong-khoi-nghiep-93704/)

Nhiều lúc tôi vẫn tự hỏi: việc khởi nghiệp thích hợp với phụ nữ hay nam giới hơn? Khả năng thành công liệu có khác biệt theo giới tính không?

Tôi từng có cơ hội cộng tác với nhiều chính khách và chuyên viên cả nam lẫn nữ và xin thú thật, những nhân vật gây ấn tượng nhiều nhất cho tôi phần lớn là phái nữ.

Trong nhiều bài tham luận, tôi từng đề cập đến những điều kiện và đức tính mà việc khởi nghiệp đòi hỏi, cụ thể:

Thứ nhất là am hiểu thị trường. Nếu muốn kinh doanh thì phải hiểu biết sâu sắc thị trường. Về vấn đề này, phụ nữ "ăn đứt" nam giới. Phụ nữ quan tâm đến chi tiết nhiều hơn nam giới, theo dõi kỹ hơn nam giới những biến đổi về gu của người tiêu dùng. Nam giới hời hợt hơn và vì thế, khó mà ganh đua với nữ giới về mặt này. Am hiểu thị trường là điều kiện đầu tiên để có thể khởi nghiệp thành công.

Thứ nhì là phụ nữ thực tế hơn nam giới. Họ luôn làm thử mọi việc trong khuôn viên nhỏ trước khi ra biển lớn; trong khi nam giới thường chủ

quan, ngộ nhận nhu cầu cá nhân là nhu cầu của đại chúng. Chúng ta dễ tưởng mình thích hút thuốc thì ai cũng thích hút; mình thích ăn ngọt là ai cũng thích ăn ngọt... Như vậy, nam giới thua cả về cá tính thực tiễn so với nữ giới. Mà khởi nghiệp là phải thực tiễn.

Thứ ba, phụ nữ cảm nhận rõ hơn nam giới về giá trị của đồng vốn. Với họ, một đồng là một đồng. Nam giới không chi tiết như thế. Khi vay tiền để đầu tư, các ngân hàng thường tin tưởng vào tài sử dụng đồng vốn của nữ doanh nhân hơn là nam doanh nhân. Nam giới có thể tiêu một hai chục triệu cho một cuộc nhậu, nhưng phụ nữ thì không. Biết sử dụng vốn là kim chỉ nam của việc khởi nghiệp.

Thứ tư, phụ nữ luôn theo dõi dự án khởi nghiệp của họ sát hơn nam giới, luôn có tinh thần trách nhiệm trong quá trình thực hiện. Họ sẽ bám vào từng chi tiết, thảo luận về cách điều chỉnh khi cần và sẽ nhanh chóng điều chỉnh khi cảm nhận được mình đang sai đường. Cho dù chuyện khởi nghiệp quan trọng đến mấy thì nam giới vẫn xếp sau những thứ ưu tiên như một cuộc nhậu sau một buổi họp vui vẻ với bạn bè. Sống như thế tuy "đúng phong cách", nhưng lại không đúng khi đã lao vào việc khởi nghiệp.

Thứ năm là cái tư duy đơn giản hóa sản phẩm mà phụ nữ nào cũng có sẵn trong máu. Nam giới thích cầu kỳ hơn. Cần phải nhìn nhận, cầu kỳ hóa là lộ trình dễ dẫn tới ngõ cụt. Trái lại, đơn giản hóa dễ đưa tới những sáng tạo, những quyết sách hay.

Thứ sáu, sự nhẫn nại là điều kiện tiên quyết để thành công. Mà chữ nhẫn thì khó có phụ nữ nước nào sánh bằng phụ nữ Việt.

Thứ bảy là tính quyết liệt. Nam giới thật sự có quyết liệt hơn phụ nữ không? Nam giới không thể thức đêm thức hôm để làm xong việc như phụ nữ thường làm; thậm chí mỗi tuần, mỗi ngày đều phải thức. Khởi nghiệp thì dứt khoát phải quyết liệt.

Thứ tám, cách sử dụng lợi nhuận khi việc khởi nghiệp bắt đầu đem lại thu nhập. Nam giới sẽ hào hứng mời bạn bè nhậu nhẹt ngay sau khi công ty khởi nghiệp chỉ vừa thu lợi vài đồng bạc còm. Nhưng phụ nữ thì khác. Họ sẽ đầu tư ngay đồng lợi nhuận đầu tiên. Có thế thì công ty khởi nghiệp mới "chóng lớn" chứ. Họ nuôi doanh nghiệp của họ như cho con bú. Có người đàn ông nào biết làm việc đó không?

Thứ chín, nam giới hay mơ màng. Thậm chí sản phẩm còn chưa kịp bán trên thị trường nội địa là đã mơ đến quốc tế hóa. Phụ nữ đi đến đâu ăn chắc đến đó. Khởi nghiệp là phải thế.

Và cuối cùng là nam giới dễ nản lòng, bỏ cuộc hơn phụ nữ. Đây là điều tối kỵ trong khởi nghiệp. Khởi nghiệp hiếm khi thành công ngay, hiệp một thường thua, đến hiệp hai hoặc ba mới nếm được mùi thành công. Phụ nữ có khả năng chịu đựng gần như... vô bờ bến, một tính cách mà nam giới rất nể phục và cả... e ngại.



10.000 tỷ đồng, 10.000 ý tưởng khởi nghiệp được tiếp sức

(Bài viết của G.S. Phan Văn Trường trên báo Đầu Tư Chứng Khoán, tháng 3/2017 – http://tinnhanhchungkhoan.vn/doanh-nhan/10000-ty-dong-10000-y-tuong-khoi-nghiep-duoc-tiep-suc-182330.html)

Tôi thực sự ấn tượng với những lời động viên, khuyến khích người dân, đặc biệt những người trẻ tuổi mạnh dạn khởi nghiệp để tạo ra những giá trị mới cho xã hội của Thủ Tướng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc. Báo giới trong nước nhận định rằng: "Chưa bao giờ, hoạt động khởi nghiệp lại nhận được sự quan tâm của Chính phủ và toàn bộ hệ thống chính trị như lúc này. Chưa bao giờ khởi nghiệp có được điều kiện thuận lợi về vật chất và tinh thần, về thể chế như lúc này". Và tôi cũng thấy hồ hởi.

Bởi lẽ, người trẻ hiện đang chiếm tới 30% dân số Việt Nam và họ sẽ đóng góp đến 100% trong vòng 10 năm, 20 năm tới. Và may mắn thay giới trẻ Việt Nam hôm nay rất yêu thích công nghệ thông tin và họ có hiểu biết tốt về lĩnh vực này. Họ cũng quan tâm đến chất lượng thực tế của cuộc sống trong ẩm thực, giải trí, đọc sách, thể thao... Từ những mối quan tâm này, có thể khơi nguồn cho hàng ngàn, hàng vạn ý tưởng kinh doanh cho người trẻ tuổi: lập doanh nghiệp phần mềm, xây dựng trang web, doanh nghiệp làm nông nghiệp sạch, nông nghiệp công nghệ cao, hay mở quán cà phê, ẩm thực...

Tôi chưa rõ Chính phủ sẽ có những giải pháp gì nên tôi xin mạn phép đưa ra một vài đề xuất và hy vọng rằng những đề xuất này sẽ công thức hóa những lời hứa của Chính phủ với giới trẻ.

Thứ nhất, phải tạo ra những điều kiện thuận lợi nhất cho giới trẻ khởi nghiệp. Theo đó, các thủ tục thành lập doanh nghiệp, mở tài khoản ngân hàng, đăng ký mã số thuế... cần được đơn giản hóa. Chính phủ cũng cần có các chính sách ưu đãi thuế cho những người khởi nghiệp. Chẳng hạn, người khởi nghiệp dưới 25 tuổi cần được miễn thuế trong vòng tối thiểu 5 năm kể từ ngày công ty bắt đầu đi vào vận hành, để hỗ trợ họ vượt qua những khó khăn ban đầu.

Thứ hai, vốn là một trong những yếu tố vô cùng quan trọng đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào, với người khởi nghiệp lại càng là vấn đề lớn. Bởi họ hầu như mới chỉ có ý tưởng kinh doanh và một chút vốn huy động từ bạn bè, người thân, việc huy động vốn qua ngân hàng hầu như không thể do thiếu tài sản đảm bảo và tính rủi ro của phương án kinh doanh.

Vì vậy, cần thành lập một quỹ quốc gia hỗ trợ cho khởi nghiệp. Quỹ này có thể tự tài trợ bằng cách dùng thuế do những công ty khởi nghiệp thành công để huy động vốn cho những công ty chưa tới ngưỡng thu nhập. Đây chỉ là một trong nhiều ý kiến có thể có.

Tôi còn nhớ, giai đoạn thị trường địa ốc trong nước rơi vào khủng hoảng những năm 2013-2014, Chính phủ đã đưa ra nhiều biện pháp để "giải cứu" thị trường này, trong đó có gói vốn 30.000 tỷ đồng với lãi suất thấp hỗ trợ cho người có thu nhập thấp mua nhà ở. Vậy thì không có lý gì khởi nghiệp, có liên quan đến sự phát triển của mọi lĩnh vực, ngành nghề kinh tế, lại không xứng đáng được hưởng một quỹ hỗ trợ tối thiểu là 10.000 tỷ đồng.

Chúng ta đừng quên mục tiêu tối hậu là các doanh nghiệp khởi nghiệp sẽ là thành phần nòng cốt của nền kinh tế năng động trong

tương lai gần. Khi tôi viết con số 10.000 tỷ đồng, thực tâm tôi thầm mong tới con số 100.000 tỷ, nếu chúng ta nhận ra rằng việc khởi nghiệp liên quan đến mọi lĩnh vực của nền kinh tế.

Với số tiền tài trợ đó, sẽ có nhiều nhóm khởi nghiệp với những công ty có thể giải quyết được bài toán ùn tắc giao thông, nạn thực phẩm bẩn, góp phần xây dựng một cuộc sống tốt lành hơn, thậm chí có thể phát triển dòng ô tô với nhãn hiệu Việt Nam (như Malaysia từng thành công với chiếc ô tô Proton)... được thành lập.

Như chúng ta đã biết, người khởi nghiệp rất khó vượt qua hai, ba "cửa ải" tài chính: vốn ban đầu, vốn bổ sung lúc sản phẩm mới ra đời, vốn để vận hành công ty lúc công ty đi vào hoạt động chính thức. Chỉ cần Chính phủ tài trợ cho mỗi công ty khởi nghiệp nghiêm túc 1 tỷ đồng tiền vốn, thì với 10.000 tỷ đồng sẽ hỗ trợ được 10.000 công ty khởi nghiệp.

Chỉ cần 10.000 tỷ đồng, bằng một phần ba so với số vốn dùng để hỗ trợ thị trường địa ốc, nhưng đã có thể cổ súy mạnh mẽ tinh thần khởi nghiệp, thúc đẩy nền kinh tế đi lên, thay đổi bộ mặt công nghệ đất nước. Tôi biết lập luận của tôi có phần đơn giản, nhưng vẫn vạch rõ hướng phải đi.

Thứ ba, những doanh nghiệp được khởi nghiệp sẽ giúp cho mọi miền của lãnh thổ có công ăn việc làm, vì vậy, không nhất thiết phải tập trung khởi nghiệp vào hai thành phố lớn là Hà Nội hay thành phố Hồ Chí Minh. Khởi nghiệp sẽ tạo việc làm cho mọi thành phần trẻ. Hiện thời, đất nước ta đang có quá nhiều người trẻ không có công ăn việc làm, nhất là tại các vùng nông thôn.

Tôi cho rằng đây không phải là tình huống lý tưởng, mà phải là mối quan tâm của Chính phủ. Khởi nghiệp về nông nghiệp cao cấp, nông nghiệp chuyên đề với công nghệ cao sẽ động viên được mọi thành

phần trẻ tại nông thôn. Đây là những lợi ích mang tính dài hạn, có ý nghĩa an ninh quốc gia và an sinh xã hội.

Thứ tư, Chính phủ cần có giải pháp hỗ trợ kiến thức cho những người khởi nghiệp bằng cách huy động trí tuệ của các chuyên gia từ nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khác nhau giúp đỡ cho các công ty khởi nghiệp.

Chính phủ cần lựa chọn một đội ngũ chuyên gia giỏi và tài trợ kinh phí cho hoạt động tư vấn với doanh nghiệp khởi nghiệp của họ. Những người trẻ sẽ cần người có kinh nghiệm hỗ trợ và tư vấn, tôi tin rằng họ sẽ đón nhận nhiệt tình những chuyên gia nếu như Chính phủ tài trợ việc này.

Việt Nam có một đội ngũ chuyên gia đông đảo, một số đông từng được đào tạo tại nước ngoài, thiết tưởng đã đến lúc chúng ta động viên những thành phần này đóng góp vào việc thúc đẩy khởi nghiệp. Tư vấn cho các công ty khởi nghiệp từ những chuyên gia cao cấp sẽ góp phần vào xác xuất thành công.

Thứ năm, mở cửa thư viện và trường đại học cho những người khởi nghiệp. Các trường đại học có nhiều diện tích trống vào những ngày cuối tuần, trong khi các công ty khởi nghiệp rất cần mặt bằng để sinh hoạt. Vì vậy, việc các trường đại học hỗ trợ miễn phí về văn phòng cho người khởi nghiệp cho đến khi công ty khởi nghiệp đi vào thời kỳ vận hành thực sự sẽ có ý nghĩa rất lớn.

Tại sao tôi nghĩ đến khuôn viên của các trường đại học? Đó là vì số đông nhóm trẻ khởi nghiệp chính là những sinh viên tuấn tú đã hoặc chưa tốt nghiệp của những cơ sở này.

Thứ sáu, trong một số lĩnh vực nhập khẩu công nghệ của Việt Nam (như nhà máy điện, lọc dầu, luyện thép, lắp ráp xe, hóa chất...), Chính phủ cần có sự chuyển giao công nghệ cho các doanh nghiệp trẻ Việt Nam. Tất cả các nước trên thế giới đều đã và đang làm việc này.

Việc chuyển giao công nghệ cho những nhóm trẻ có ý nghĩa vô cùng to lớn. Trước hết, Chính phủ có thể chuyển giao công nghệ turbin lớn nhỏ và công nghệ đường sắt cho các công ty khởi nghiệp. Nắm vững được hai công nghệ này sẽ giúp Việt Nam tiết kiệm được tối thiểu ba, bốn chục ngàn tỷ đồng nhập khẩu máy móc mỗi năm, mặt khác tạo ra nhiều việc làm mới với giá trị cao cho nhân sự trẻ trong nước.

Thứ bảy, trong truyền thông sản phẩm, kinh nghiệm cho thấy, ít có công ty khởi nghiệp có đủ tài chính để quảng cáo sản phẩm của mình trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Thiết nghĩ, thay vì để tồn tại hàng chục kênh truyền hình, mà đôi khi chiếu những chương trình không có nội dung thiết thực, tốn kém, mỗi ngày hay mỗi tuần, các đài truyền hình nên tặng một, hai giờ cho các doanh nghiệp mới khởi nghiệp.

Đây không chỉ là cơ hội để doanh nghiệp khởi nghiệp quảng bá sản phẩm, mà họ còn thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp trong những người khác, tạo ra làn sóng khởi nghiệp rộng khắp, nhất là tại những địa phương đang có con em khởi nghiệp thành công. Chưa kể tới việc này sẽ phong phú hóa và súc tích hóa một số chương trình trên các kênh truyền hình.

Thứ tám, Chính phủ cũng nên khuyến khích các tập đoàn lớn dành sự quan tâm đặc biệt tới khởi nghiệp. Chính những doanh nghiệp này lại thiếu đội sáng tạo. Chi bằng chúng ta hãy nghĩ tới một việc có lợi cho cả giới trẻ khởi nghiệp và doanh nghiệp đang cần làm mới các sản phẩm, hoặc đang tìm hướng đa dạng hóa...

Cần thêm nhiều giải pháp nữa để khởi nghiệp trở thành làn sóng mạnh mẽ tại Việt Nam. Tôi mong sự đóng góp của mọi giới để chúng ta sớm có ít nhất 1.000 công ty khởi nghiệp thành công.

Đối với những người trẻ, họ gần như vào đời bằng hai bàn tay trắng nên sẽ không có những đòi hỏi quá cao, điều cần tránh là những hô hào suông, hay khuyến khích vô tội vạ. Từng tham gia vào những nhóm trẻ với tư duy là hỗ trợ, hỗ trợ và hỗ trợ vô điều kiện, tôi hiểu rõ các nhóm trẻ cần những gì để khởi nghiệp.

Tôi tin tưởng, Chính phủ sẽ cầu thị đón nhận những ý kiến đóng góp đối với chính sách hỗ trợ khởi nghiệp, để thực hiện một bước ngoặt cho nền công nghiệp nước nhà. Và tôi tin chắc hàng trăm, hàng ngàn nhóm trẻ đang chờ mong những hỗ trợ thiết thực từ Chính phủ. Nhiều nước đã làm tốt việc thúc đẩy khởi nghiệp, vậy thì không có lý do gì Việt Nam không làm được.

CHƯƠNG 17

Xây dựng chiến lược đa dạng hóa - quốc tế hóa - sáp nhập - sáng tạo

Any intelligent fool can make things bigger and more complex. It takes a touch of genius – and a lot of courage – to move in the opposite direction.- **Albert Einstein**
Bất cứ kẻ lập dị thông minh nào cũng có thể biến chuyện nhỏ thành chuyện to lớn hơn, phức tạp hơn. Nhưng để đi lộ trình ngược lại thì phải cần một chút thiên tài và rất nhiều can trường.

Simplicity is the ultimate sophistication.
- Leonardo Da Vinci
Nét giản dị là thể trạng của sự tinh tế tuyệt đối

Một món quà?

Vừa mới đây, tôi có một anh bạn đại gia tìm mua lại một công ty mỹ phẩm nhỏ để tặng vợ nhân dịp sinh nhật của cô ấy. Anh kể đã từ lâu vợ anh mơ làm CEO để có một danh thiếp thật oai. "Cô ấy đi đâu cũng gặp CEO, nhiều chị bạn cũng là CEO, điều đó làm cho cô ấy ngứa ngáy, mặc cảm", anh nói.

Thật tình, tôi nghĩ anh bạn này là một người chồng thực sự dễ thương và yêu vợ. Cả hai có hơi nhẹ dạ chăng khi quyết định mua một món đồ chơi đắt tiền và khó quản lý? Có lẽ cả vợ lẫn chồng chưa thực sự thấu hiểu thế nào là làm CEO của một doanh nghiệp tư nhân cho dù họ có thể có nhiều vốn trong tay. Không phải cứ quyết định làm CEO là xong và đừng bao giờ tưởng rằng việc gì cũng có thể giao cho một trợ lý được mướn vào để làm việc ấy. Và khi bà CEO mới ngồi vào ghế thì câu hỏi đầu tiên bà có thể tự đặt ra ngay là: bây giờ thì bắt tay vào việc gì trước tiên đây?

Ngay từ lúc đó ý tưởng chiến lược sẽ ám ảnh bà, và bà sẽ hiểu rằng việc đầu tiên mình phải nghĩ tới là *xây dựng chiến lược* cho doanh nghiệp mới! Vì bà có khách hàng phải chiều, nhân viên phải quản lý và trả lương, ngân hàng phải trả nợ, và chung quanh bà có quá nhiều công ty giống của bà đang mạnh sức cạnh tranh. Tất cả những yếu tố mới đó sẽ rối ren trong đầu, cũng như trong cuộc sống mỗi ngày từ nay trở đi. Bà cảm nhận được mình phải nối liền mọi yếu tố đó với nhau trong một chương trình hoạt động tích hợp, để đến mỗi cuối năm bà có thể tự hào với những kết quả vận hành tốt đẹp. Có một điều dù bà không muốn cũng phải làm: đó là *xây dựng chiến lược*!

Nếu câu chuyện mua công ty nói trên xảy ra bên Pháp thì những thủ tục hành chính sẽ vất vả và kéo dài lắm. Bà chủ tương lai sẽ không tránh được việc đi qua một rừng pháp lý phức tạp để rồi cuối cùng bà sẽ khám phá ra thêm rằng tại Pháp, công ty trên giấy tờ được gọi là của bà, nhưng trên thực tế không phải của một mình bà: tại đây, ai cũng biết doanh nghiệp là thuộc sở hữu tinh thần của nghiệp đoàn. Rất nhanh chóng, bà CEO sẽ hiểu là những quyết định của bà sẽ vô hiệu nếu như nghiệp đoàn không ủng hộ! Thật là nhức nhối cho bà. Sau này nếu có ý định giải thể doanh nghiệp thì than ôi, bà nên bỏ ý định điên rồ đó đi, vì ở bên Pháp không ai cho

phép chủ nhân tự ý giải thể doanh nghiệp của mình. Nhân viên sẽ biểu tình chống đối liên tục, nghiệp đoàn sẽ kiện chủ nhân, báo chí sẽ nặng lời đối với bà, các bộ ngành sẽ làm khó dễ, quan tòa sẽ không cho phép giải thể trước khi một giải pháp "đúng đắn trước công luận" được tìm ra và được mọi phe chấp thuận. Và bà sẽ mất khách, rồi các ngân hàng sẽ cân nhắc lâu hơn trước khi tiếp tục hỗ trợ doanh nghiệp của bà. Dần dần, bà CEO sẽ ý thức được rằng bà phải lựa chọn giữa hai phương án: Một là tìm *chiến lược* để công ty tồn tại và phát triển, hai là tìm *chiến lược* để bán lại hoặc giải thể. Phía nào cũng là chiến lược, không thể tránh được.

Nếu ở Hoa Kỳ thì một sự việc tương tự có khả năng lôi kéo bà CEO vào một cuộc phiêu lưu kinh khủng hơn thế nữa. Bà sẽ phải tôn trọng những nguyên tắc kinh doanh bất khả xâm phạm của xứ văn minh tư bản này, mà có thể với bà còn rất xa lạ. Bà sẽ phải thường trực tôn trọng những quy định của pháp luật về việc bắt buộc mướn người khuyết tật, người dân tộc hay gốc di cư, và nếu có ai khai báo rằng công ty của bà đã trót hỏi tuổi người xin việc trước khi tuyển họ, hoặc trả lương phụ nữ thấp hơn phái nam, hoặc đã thải rác không đúng quy trình thì khả năng chủ nhân bị phạt nặng rất cao. Đến nước đó thì bà chủ nhân sẽ đành lòng phải mướn luật sư "triệu đô" để cuối cùng phải chấp nhận những khoản bồi thường chục triệu đô. Món "quà sinh nhật" hoành tráng của ông chồng vô thức nhưng yêu vợ sẽ trở thành một lý do chính đáng và đắt tiền để ly dị.

Nếu ở Malaysia, một sự việc tương tự sẽ không có những ảnh hưởng quá bi đát như thế, nhưng luật pháp Malaysia lại có những nét đặc trưng. Mở công ty thì quá dễ, nhưng đóng lại cực kỳ khó: đó là do xứ Mã rất sợ những trường hợp của những gã mở công ty để lừa khách hàng rồi vội đóng công ty để trốn chạy. Thế là món quà của ông chồng tế nhị nọ lại trở thành một quả tạ mà bà vợ sẽ phải

ôm ấp thêm nhiều năm nếu chẳng may bà sớm chán nản và có ý định bỏ cuộc! Bà CEO sẽ không thể tránh được việc *xây dựng chiến lược*, cho dù đó là chiến lược để thoái lui.

Những câu chuyện giống tình huống của cặp vợ chồng trên có rất nhiều, nhất là ở những nước với pháp luật dễ dãi. Đối với họ thì việc mở hay mua doanh nghiệp có lẽ giống như trò chơi vì rất có thể ngay cả doanh nghiệp cũng chỉ được xem như đồ chơi. Tư duy này rất xa mọi ý tưởng xây dựng thực sự, càng xa hơn mọi ý thức về *chiến lược doanh nghiệp*, điều mà chủ nhân doanh nghiệp nào cũng đều phải nghĩ tới, bất chấp doanh nghiệp lớn hay nhỏ.

Và những ví dụ trên đây đều cho thấy mỗi thị trường đều có những cá tính của nó. Không thể có một chiến lược duy nhất cho một tình huống, bất chấp nơi sinh hoạt, địa bàn vận hành và nhân sự chung quanh. *Luật chơi sở tại sẽ là mốc khởi đầu cho bất cứ chiến lược nào muốn khả thi. Làm chủ doanh nghiệp là một nghề thực sự khó, điều mà rất đông người không biết đánh giá!*



* * *

Ngoại trừ những trường hợp khôi hài nói trên thì mọi doanh nghiệp đều phải có chiến lược ngắn hạn cũng như dài hạn. Doanh nghiệp nào cũng muốn có sản phẩm tốt, có đông khách hàng, có cổ đông tín nhiệm và tất nhiên có lợi nhuận cao. Nhưng trên hết, doanh nghiệp nào cũng phải có ý muốn trường tồn. Mọi chiến lược đều phải có khả năng làm cho doanh nghiệp trường tồn. Vì nếu đời người có giới hạn thì đời doanh nghiệp không chịu luật luân hồi. *Trên nguyên tắc, doanh nghiệp có thể sống vĩnh viễn*!

Khi bàn về chiến lược của doanh nghiệp thì tôi luôn luôn khiêm tốn, vì ở ngoài thị trường có đủ loại ví dụ thật mâu thuẫn. Không hiếm khi chúng ta được thấy có doanh nghiệp nọ miệt mài xây dựng chiến lược phát triển, xây dựng xong thì giải thể. Lại có doanh nghiệp khác, chẳng bao giờ nghĩ mấy tới chiến lược, cứ sản xuất ồ ạt, bán hàng văng mạng, chẳng nghĩ quái gì đến tương lai ngắn dài thì lại cứ thế phát triển. Chân lý thực sự ở đâu?

Ở đây, tôi không bàn tới những doanh nghiệp sinh ra với dự tính ngay từ đầu là chỉ để có một cuộc đời ngắn ngủi. Đó có thể là những *start-up* được thành lập với chủ ý là sau này sẽ bán trọn cho một doanh nghiệp lớn ngay sau khi sản phẩm được ra mắt. Tại Hoa Kỳ có rất nhiều *start-up* loại này, chế tạo ra những phần mềm hoặc *game* rất thu hút, xong đâu đó họ bán công ty luôn, và đôi khi thu về được một số tiền khá lớn nếu so với công sức và thì giờ họ đã bỏ vào. Cách làm việc kiểu này cũng có thể được xem như một chiến lược khôn ngoan, nhưng để làm giàu đơn thuần chứ không phải để mang một sứ mệnh. Có khá nhiều công ty thành công trong chiến lược "dựng lên và bán ngay". Doanh nghiệp WhatsApp mà mọi người đều biết tới là một thành tựu vĩ đại khá tiêu biểu.

Lên hàng đầu thế giới và bảo vệ vị trí

Trong chương này tôi muốn chú trọng đến những doanh nghiệp lớn và trung bình đang xây dựng chiến lược để phát triển và trường tồn.

Xưa kia, tôi đều làm việc với các tập đoàn lớn trong suốt thời kỳ nghề nghiệp, do đó khi nói tới chiến lược, *tôi không biết cách lý luận nào khác là đưa doanh nghiệp của mình lên hàng đầu về doanh thu và lợi nhuận, và ngay sau đó tìm mọi cách để cũng cố vị trí đó càng lâu càng tốt.*

Vào năm 1989, khi tôi vừa nhậm chức DCEO của tập đoàn Alsthom Power thì tình thế khá bi đát. Trong một chương khác tôi đã tả chi tiết về thời kỳ này, những cuộc chiến nội bộ và những chiến trận bên khách hàng. Tôi và đội lãnh đạo đã thành công để đưa tập đoàn chúng tôi từ thứ hạng số 5, 6 lên số 1 hoàn cầu. Chiến lược vào thời đó chỉ vỏn vẹn là: một mặt, tăng động lực của nhân viên và cấp lãnh đạo; mặt khác điều chỉnh chiến lược bán hàng. Bán thật nhiều nhà máy điện đủ loại là mối quan tâm số một của chúng tôi, nhưng không chỉ thế, phải giảm chi phí bán hàng khắp năm châu và nhất là đạt được tỷ số thành công cao so với số dự án có trên thị trường. Tôi đã đầu tư hết thời giờ cá nhân để trực tiếp đi vào trận tuyến theo hướng đó. Tại sao lại chỉ tập trung vào động lực bán hàng? Đó là vì tập đoàn có sẵn hai điểm mạnh khác dưới tay: sản phẩm của tập đoàn chất lượng rất cao, và công nghệ rất chuẩn. Do đó chỗ yếu chỉ là khả năng tuyên truyền và thuyết phục. Và ngay sau vài tháng chấp hành, chúng tôi đã đạt được kết quả. Nhưng giá phải trả trong công ty khá đắt, một cuộc nội chiến đã nổ bùng sau đó và đã gây ra nhiều vết thương khó hàn gắn: tôi đốc thúc quá mạnh những thành viên ngạo mạn đã từ lâu quen thói ngồi yên hưởng lộc của công ty, họ cảm thấy như bị

lay đẩy và đã phản ứng ngược lại. Đây cũng là một bài học chiến lược về nhân sự cho cá nhân tôi. Thành công trong *chiến lược tìm lên vị trí số 1*, nhưng để lại những vết tích không tốt về *chiến lược nhân sự*.

Năm 1992 khi tôi nhậm chức mới là DCEO của tập đoàn Alsthom Transports (chuyên về metro và đường sắt cao tốc), tập đoàn này đang đứng sẵn vị trí số 1 thế giới về đường sắt cao tốc, đã thế lại vừa chiếm kỷ lục thế giới về tốc độ trên đường sắt: 512 km/giờ. Tuy nhiên phía sản phẩm metro thì không được như mong đợi. Để điều chỉnh thế vị về metro, chúng tôi đã mường tượng ra một chiến lược mà chúng tôi tưởng sẽ mang về những chiến thắng vẻ vang như bên điện lực: phương án "*chỉ sản xuất một số mẫu xe metro nhất định với giá cực kỳ rẻ*". Phương án này chỉ cho phép chủ đầu tư lựa chọn giữa một số mẫu xe nhất định chứ không cho phép khách hàng điều chỉnh thêm. Có thể gọi chiến lược đó là bán "quần áo may sẵn, thay vì may theo kích thước". Sở dĩ chúng tôi nghĩ tới chiến lược này vì xe metro nào cũng na ná nhau, do đó chúng tôi cho rằng giá biểu rẻ sẽ thu hút mạnh. Với chiến lược này chúng tôi đã giảm được giá thành xe metro hơn 35%, và cũng quá ngây thơ nghĩ rằng khách hàng sẽ cảm thấy cực kỳ ấn tượng với mức giá mới được giảm thấp. Nhưng chúng tôi đã lầm, không khách hàng nào chịu mua xe metro "nguyên con".

Chính vì xe metro nào cũng giống nhau mà họ đều muốn điều chỉnh hình thù, màu sắc, thay đổi theo ý thích. Nào là kích thước phải rộng ra hay hẹp vào, cao lên hay thấp xuống, động cơ phải mạnh hơn hay tiết kiệm hơn, đặt máy lạnh, sắp hàng ghế dọc thay vì hàng ngang. Ngược lại họ không quản trả giá đắt hơn một chút! Hóa ra chúng tôi đã có một lý luận sai lầm to tát, nhất là về tâm lý khách hàng. Chúng tôi đành phải bỏ rơi chiến lược đó giữa đường và trở lại lối lý luận cố hữu.

May thay sau cơn thất bại hú vía đó chúng tôi vẫn giữ được vị trí hàng đầu thế giới. Nhưng rõ ràng về mặt *chiến lược* thì chúng tôi đã thất bại. Lỗi của Ban Điều Hành rất kinh điển và có khá nhiều doanh nghiệp mắc phải: chúng tôi đã chủ quan và cho rằng khi mình cố gắng hết sức để sản xuất ra một sản phẩm đẹp nhất, tốt nhất và rẻ nhất thì khách hàng chỉ có thể cảm nhận như mình. Kinh nghiệm đã cho thấy là không đúng như thế. Không thấu hiểu được gu và mong đợi của khách hàng dễ đưa tới những lỗi lầm chiến lược đau thương!

Dù muốn dù không, khi là lãnh đạo, bạn luôn luôn phải nhắm ít nhất hai mục tiêu cho doanh nghiệp của mình: *lên vị trí hàng đầu và củng cố khả năng trường tồn*. Vị trí hàng đầu có thể ở trong nước, trong khu vực hay hàng đầu thế giới trên một hay nhiều sản phẩm, hoặc toàn diện. Vị trí này khiến khách hàng đánh giá cao thương hiệu, có định kiến tốt về chất lượng của sản phẩm, từ đó doanh nghiệp sẽ bán được số lượng cao hơn với giá xứng đáng. Hiệu ứng FIM (first in mind – đầu tiên trong tâm trí) sẽ vô cùng thuận lợi cho doanh nghiệp hàng đầu: khi người tiêu dùng không biết tiêu chuẩn gì thêm để lựa chọn thì họ thường mua sản phẩm bật ra trong tâm trí họ đầu tiên. Từ đó ngân hàng sẽ tài trợ mạnh mẽ hơn, ngân sách cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm sẽ cao hơn, doanh nghiệp sẽ dễ dàng mua các doanh nghiệp khác hơn. Ngân sách cho quảng cáo cũng dồi dào hơn, lương của nhân viên sẽ theo đà lên cao, từ đó lại càng giúp dễ chiêu mộ nhân sự tốt hơn, và nhất là cổ đông sẽ hạnh phúc hơn, tất nhiên sẽ tín nhiệm Ban Điều Hành hơn.

Nhất thiết phải đứng vị trí hàng đầu. Và cũng vì vậy mà việc xây dựng chiến lược rất công phu, đòi hỏi nhiều cuộc khảo sát tỉ mỉ, và phải đối chiếu với khả năng tài chính, sáng tạo cũng như nhân sự của doanh nghiệp trên cả tương lai ngắn và dài.

Chiến lược trường tồn?

Đứng vị trí đầu bảng không bảo đảm sự trường tồn nhưng ít nhất sự vững vàng. Và nếu sự vững vàng đó được củng cố bởi một chính sách kế thừa đúng đắn, khách quan và có được sự chuẩn bị kỹ lưỡng thì không có lý do gì doanh nghiệp không trường tồn.

Có rất nhiều ví dụ doanh nghiệp có từ lâu đời. Hōshi Ryokan, một nhà hàng truyền thống bên Nhật Bản là doanh nghiệp trường thọ vô địch thế giới: họ được thành lập năm 718, tức 13 thế kỷ về trước. 46 thế hệ gia tộc đã nối đuôi nhau quản lý nhà hàng, và đến ngày nay, không có triệu chứng gì cho thấy họ gần bờ phá sản. Nước Ý có hai công ty được thành lập lâu đời là công ty thủ công nghệ thủy tinh Barovier&Toso (từ năm 1295) và công ty nổi tiếng về sản xuất súng ống Beretta (từ năm 1526). Nhiều doanh nghiệp khác bên Anh, Pháp, Hà Lan được thành lập muộn hơn, vào thế kỷ XVI hay XVII. Họ thường là những doanh nghiệp gia đình với truyền thống vững chắc, nuôi dưỡng triết lý và văn hóa doanh nghiệp một cách thận trọng và bền bỉ. Nhưng trên hết họ đã theo một hay nhiều chiến lược thật phù hợp qua những giai đoạn của thời gian và cuộc đời của doanh nghiệp. Một trong những gia đình nổi tiếng nhất thế giới, gia tộc Rothschild, đã thành lập ngân hàng Rothschild từ thế kỷ XVIII. Ngân hàng đã tồn tại hơn 200 năm, và nay ảnh hưởng của họ lan rộng trên mọi mối kinh doanh thế giới.

Ở một nước còn trẻ tuổi như Hoa Kỳ, công ty của gia đình Rockefeller, một tập đoàn dầu khí đã có mặt trên thị trường từ hơn 100 năm qua. Còn có nhiều gia đình khác là chủ nhân của những doanh nghiệp vượt thời gian, như Michelin sản xuất bánh xe cho ô tô và vận tải. Họ đã kinh qua bao nhiêu biến cố bão táp, nhưng cuối cùng không có gì lay được họ. Cùng lúc đó biết bao nhiêu doanh nghiệp to khủng đã biến tích một cách vội vã, điển hình là tập đoàn Enron của Hoa Kỳ.

Liệu Microsoft, Apple, hay Facebook sẽ sống lâu như mong muốn, thậm chí trường tồn? Không ai dám quả quyết điều này khi ngẫm đến Blackberry. Hoặc gần đây là Nokia, và xa hơn là Kodak. Trường hợp của cả hai công ty hùng mạnh này vào thời của họ đều minh họa một điều căn bản: Mỗi năm, họ đã có những chiến lược xuất sắc, sự tư vấn sắc bén, nhân sự chăm chỉ, ban lãnh đạo trách nhiệm. Tuy nhiên, có một lúc nào đó, họ đã quá chủ quan ỷ vào sức mạnh đang có, vào những con số lợi nhuận rất lớn đương thời để rồi *quên lãng chiến lược* dài hạn. Họ chỉ nhắm vào ngắn hạn, dán mắt vào lợi nhuận, thị phần, không để tâm vào khả năng tồn tại lâu dài trên một thị trường vô cùng đa dạng và biến động. Chỉ trong vài năm, vài tháng, những con khủng long này của nền công nghiệp thế giới đã biến đi như mây khói. Điều chắc chắn là trong những năm sắp tới, như một quy luật của tạo hóa, sẽ có nhiều công ty mới khác sẽ xuất hiện và một số trong đó sẽ đảo lộn trật tự kinh tế và nền kinh doanh, quét sạch những doanh nghiệp thiếu chiến lược. Trong nhiều quốc gia tân tiến, bạn đọc chỉ cần mở một tờ báo cũ được đăng cách đây hai ba chục năm sẽ thấy đầy những tên doanh nghiệp nay không còn nữa. Điều này càng nói lên rằng số mạng của các doanh nghiệp khá mong manh, nhất là vào thời hiện đại. Và ai cũng hiểu là chiến lược ngắn và dài hạn của những doanh nghiệp xấu số này đã không phù hợp.

Xây dựng chiến lược của doanh nghiệp như thế nào?

Ông Michael Porter, một nhà tư vấn doanh nghiệp nổi tiếng có ý kiến rằng: *"The essence of strategy is choosing what* ***not*** *to do" (Bản chất thật của chiến lược là lựa chọn cái gì* **mình sẽ không làm***)*. Ý kiến này chắc chắn đúng cho số đông trường hợp những doanh nghiệp quá tham lam, cái gì cũng muốn làm, và ý của ông

Porter là khuyên doanh nghiệp nên có một chính sách chọn lựa kỹ lưỡng và tập trung vào việc triển khai những chọn lựa đó.

Tôi từng tham gia rất nhiều buổi họp của nhiều doanh nghiệp để xây dựng chiến lược. Lần nào cũng giống lần nào. Đại khái, người có trách nhiệm nghiên cứu và giải trình sẽ trình bày cho Ban Điều Hành xem rất nhiều biểu đồ. Nào là biểu đồ vị trí của doanh nghiệp trên phân khúc thị trường cho mỗi sản phẩm của doanh nghiệp. Nào là biểu đồ so sánh tăng trưởng của các doanh nghiệp đối thủ. Nào là phân tích lợi nhuận theo thời gian, cũng như giá cổ phiếu. Nào là biểu đồ so sánh số lượng nhân viên của các công ty trên mỗi phân khúc của thị trường để đi tới phân tích hiệu năng. Rất hay, nhưng cuối cùng các buổi họp như thế thường không đi tới kết luận vì chủ yếu, không ai, cho dù Chủ Tịch hay Tổng Giám Đốc chăng nữa thực sự muốn đứng ra để mang trách nhiệm lựa chọn một hướng đi mới, một chiến lược mới, một lộ trình mới. Chưa hết, họ còn phải nghĩ cả tới việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp hoặc bãi bỏ một mớ quy trình nếu muốn cuộc đổi mới được hiện thực. Nói ngắn gọn, khi tình thế chưa bi đát tới cùng cực thì không ai thực sự muốn bạo tay bãi bỏ (trong tương lai gần) một số sản phẩm đang có mặt trên thị trường, hoặc lấy một bước ngoặt đổi hẳn lộ trình của doanh nghiệp trong khi mọi sự được đánh giá rằng còn chấp nhận được. Nhưng chính đây là lúc phải hết sức tránh chủ quan và phải quyết đoán, mà mỗi quyết định đều đòi hỏi một tầm nhìn và một nghị lực khác thường.

- *Nên tránh mời tư vấn quá nhiều*

Ở đây, tôi cũng có một ít trải nghiệm để chia sẻ, và xin nói trước ngay rằng *chuyện mời tư vấn là hoàn toàn vô hiệu trên hầu hết các vấn đề mang tính quản trị*. Trăm lần như một, tư vấn sẽ là người nước ngoài, sẽ tới với một phái đoàn đông và trẻ tuổi, là những tay

cừ về cách sử dụng các phần mềm về quản lý doanh nghiệp. Tuy nhiên họ chưa có kinh nghiệm quản trị dầy dặn. Họ có khuynh hướng bày vẽ ra nhiều biểu đồ để rồi cuối cùng mọi người ý thức được rằng không biểu đồ nào thực sự mang lại một giải pháp gì cho doanh nghiệp. Họ sẽ gây ấn tượng ban đầu, nhưng dần dần người nghe sẽ tự hỏi những phương pháp được chế ra từ Hoa Kỳ cho thị trường Âu Tây có khả năng mang lại cái gì cho doanh nghiệp Việt?

Bạn ạ, tôi đã là nhân chứng của chuyện này hàng chục lần, và là nạn nhân trực tiếp ít nhất vài lần. Mỗi lần như thế câu chuyện chiến lược và tư vấn chẳng đâu ra đâu cả. Và nếu cùng tôi tổng kết lại nhiều năm hoạt động với tư vấn thì bạn sẽ càng đồng tình với tôi hơn: *các tập báo cáo của nhà tư vấn* chất đống trong mỗi công ty và chưa bao giờ được đem ra thực thi ở nơi nào cả. Quá nhiều nhân lực để đẻ ra một mớ giấy vụn mà không ai buồn tham khảo là kết quả thường được trông thấy; trong khi việc tiết kiệm công sức, thời gian và nguồn lực có lẽ là một phương án tốt hơn so với mướn tư vấn Mỹ trẻ tuổi.

• *Hiểu chiến lược là gì*

Có lẽ không thừa để duyệt lại từ đầu ý nghĩa và sự ích lợi của chiến lược. Doanh nghiệp đang sinh hoạt và phát triển trong một thị trường gồm khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và hệ thống sản xuất dịch vụ hay sản phẩm của chính mình, trong đó vai trò của nhân viên là chính. Vậy thì việc đầu tiên phải làm là hiểu rõ tâm lý, động lực và quyền lợi của những tác nhân hoặc kịch sĩ đó.

Hãy bắt đầu bằng khách hàng! *Hãy khảo sát kỹ lưỡng, hoặc khảo sát lại theo định kỳ khách hàng và người tiêu dùng*. Tôi đã rất ấn tượng với Terry Leahy khi ông cho biết mình đã thực hiện những gì ngay sau khi vừa nhậm chức CEO của chuỗi siêu thị Tesco. Ông Leahy đã mời một bà khách hàng cũ của siêu thị tới làm quen

và trao đổi. Bà này được chọn vì bà từng bỏ Tesco để chọn một chuỗi siêu thị khác. Trong câu chuyện, bà ấy làm rõ rằng bà rất tiếc Tesco đã thay đổi thế này, thế này... nên tuy rất yêu Tesco, nhưng bà không tìm ra tại Tesco những sản phẩm đúng như bà cần mua nữa. Điều đáng ngạc nhiên cho ông Leahy là những gì bà nói hoàn toàn là những chi tiết rất nhỏ nhặt, không thực sự đáng chú ý, ví dụ như rau bà mua không được gói trong giấy kính, gian hàng bán nước uống được đặt ở vị trí quá xa bãi đậu xe nên việc mang các chai nước khá nặng nhọc... Đến khi ra két trả tiền, bà cũng đưa ra những nhận xét rất nhỏ về cách nhân viên tính tiền, cách thanh toán bằng thẻ tín dụng, cách bao bì... Ông Leahy *quyết định đầu tư thời gian của mình* vào việc tìm hiểu thêm những ý thích thực *của khách hàng*. Điều ông nhận xét là chất lượng của rau, trái cây, thịt của Tesco đều không phải là lý do... Tìm hiểu xa hơn, ông mới khám phá ra rằng có rất nhiều thứ phải điều chỉnh trong các gian hàng của Tesco. Rẻ hơn, tốt hơn, bền hơn, đẹp hơn, nhẹ hơn... cách thanh toán phải dễ hơn, hàng hóa phải dễ chuyên chở hơn, giao hàng phải đúng hẹn hơn... đều là những thứ cần duyệt lại. Và sau khi ông trực tiếp lắng tai nghe hàng trăm người tiêu dùng, ông đã điều chỉnh mọi việc đúng như ý thích của thị trường. Ông cũng làm như thế với nhà cung cấp, với nhân viên, với công đoàn, với các đối tác khác của Tesco. Ông đã hiểu là Tesco phải sống hòa hợp với tất cả những tác nhân đó. Ông đã cải thiện nhanh chóng và chỉ trong vài năm Tesco đã trở thành chuỗi siêu thị lớn nhất thế giới sau Walmart. Bí quyết duy nhất của ông Leahy rốt cuộc không phải là một bí quyết: hãy tìm hiểu thật kỹ lưỡng những đòi hỏi chính đáng và hợp lý của mọi đối tác, nhất là khách hàng, và hơn thế nữa, ông đã *mượn chính óc sáng tạo của khách hàng để tự cải thiện*!

* * *

Bốn hướng đi

Đối với những doanh nghiệp lớn và vừa thì việc *xây dựng chiến lược* rất đơn giản trên lý thuyết, chỉ có rất ít phương án chính để lựa chọn:

- **Đa dạng hóa**
- **Sáp nhập**
- **Quốc tế hóa**
- **Sáng chế** ra một hay nhiều sản phẩm mới

• *Đa dạng hóa*

Trước hết phải nhận định rằng việc "đa dạng hóa" không nhất thiết tạo giá trị mới cho xã hội, nhưng ít ra cũng tạo giá trị mới cho doanh nghiệp. Không phải cứ muốn đa dạng hóa là có thể làm được ngay, vì một lý do đơn giản: Đa dạng hóa là đi vào một lãnh vực mới, một nghề mới với công nghệ mới, dụng cụ sản xuất mới, nhân sự mới biết sử dụng, khách hàng mới...Tất cả những thứ mới đó đòi hỏi một cuộc đầu tư quy củ, và kết quả của cuộc đầu tư phải là một sản phẩm có tính cạnh tranh cao so với các sản phẩm đang có mặt trên thị trường. Điều này nghĩa là tuy "mới đột nhập vào nhà người khác" nhưng bạn vẫn phải đạt được tính cạnh tranh hơn người ta! Ít khi nào tôi được trông thấy một Hội Đồng Quản Trị cho phép công ty đầu tư lớn để thực hiện chính sách đa dạng hóa. Mang sở đoản của mình để đánh với sở trường của người ta ít khi thành công, trừ phi mang một lợi ích thực sự mới cho xã hội.

Có hai trường hợp đa dạng hóa chính cần phải nêu rõ:

- Một là doanh nghiệp đang tăng trưởng mạnh, thành công mọi mặt, doanh thu cao, lợi nhuận tốt, nhân sự có động lực cao, thì đây là lúc thuận lợi để nghĩ tới việc đa dạng hóa. Đa dạng hóa kiểu này giống như "thừa thắng xông lên", và tôi cho rằng việc này chính đáng. Tuy nhiên trường hợp này lại hiếm vì khi doanh nghiệp đang chạy tốt thì ít khi nào người ta nghĩ tới việc đa dạng

hóa: làm thế để làm gì, sẽ đem thêm cái gì? Câu trả lời sẽ đậm tính bảo thủ: chẳng làm gì cả, hoặc trì hoãn.

- Trường hợp thứ hai là doanh nghiệp đang trên đà đi xuống, sản phẩm cố hữu khó bán hơn, doanh thu và lợi nhuận đang xuống, nhân viên đang thiếu động lực, thì doanh nghiệp thường nghĩ tới việc triển khai thêm sản phẩm mới để cố thủ, giữ vị trí và doanh thu. Thế là ý niệm đa dạng hóa *theo chiều ngang hay chiều dọc* được gieo trong đầu lãnh đạo. Trường hợp đa dạng hóa này rất kinh điển, do sức ép của một tình thế không thuận lợi. Xác suất thành công sẽ thấp. Đa dạng hóa nói chung sẽ gây thêm nhiều tổn phí mới mà một công ty đang trên đà xuống dốc khó lòng cáng đáng. Thêm vào đó, khi ngay ở lãnh vực truyền thống của mình mà doanh nghiệp đã thiếu năng lực thì rất khó tin rằng doanh nghiệp còn có khả năng đa dạng hóa. Tôi khuyên doanh nghiệp nào gặp trường hợp này nên *tập trung vào việc chỉnh đốn hàng ngũ để làm tốt hơn nghề cố hữu* thay vì mơ tới việc đột nhập vào chuyên môn của kẻ khác.

Thật ra còn một trường hợp thứ ba: sau cuộc sáp nhập, *hai công ty trở thành một*, và khám phá ra rằng trong tài sản chung mới hội tụ, có một vài sản phẩm không nỡ bỏ đi vì chúng có một giá trị tiềm tàng và có khả năng phát triển. Đa dạng hóa kiểu này là tặng cơ hội mới cho một sản phẩm *có sẵn* trong doanh nghiệp, tuy chưa được triển khai một cách hệ thống. Theo kinh nghiệm của tôi thì mô hình thứ ba này cũng không chứa hàm một tiềm năng thực sự lớn.

Sớm hay muộn, *chính sách đa dạng hóa về lâu dài luôn luôn cần thiết cho mọi doanh nghiệp*. Doanh nghiệp nào cũng phải đổi mới theo thời gian, và không có chính sách nào khôn ngoan hơn là đa dạng hóa theo chiều dọc hoặc chiều ngang trước khi tập trung vào sản phẩm nào được thị trường trân quý nhất. Do đó, lý luận

quản trị không phải là "có đa dạng hóa hay không?" mà là "lúc nào, thế nào, với sản phẩm nào?". Câu trả lời quá đơn giản: phải tích cực nghĩ tới việc đa dạng hóa mỗi khi tài chính của công ty dồi dào và cho phép chi tiêu thoải mái. Điều này không có nghĩa là lúc nào cũng phải đa dạng hóa, nhưng ít nhất, cổ đông và Hội Đồng Quản Trị luôn luôn phải cảnh giác để cân bằng việc ưu tiên phát cổ tức và việc đầu tư quá mức cần thiết vào thị trường tương lai.

• *Sáp nhập*

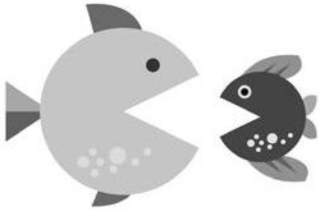
Cá nhân tôi đã sống trực tiếp trong vài cuộc sáp nhập, trong đó có một cuộc sáp nhập giữa hai "khủng long" của nền điện lực và công nghiệp nặng. Ngoài ra tôi cũng theo dõi kỹ lưỡng một số cuộc sáp nhập lớn trên thế giới, giữa các tập đoàn dược hoặc các công ty xây dựng hàng đầu. Thành thật mà nói, *tôi chưa thấy cuộc sáp nhập nào thực sự thành công*. Bề ngoài nhìn vào thì cuộc sáp nhập nào cũng hoành tráng! Nhất là khi hai "khủng long" sáp nhập, doanh nghiệp thứ 2 thế giới với doanh nghiệp thứ 4 chẳng hạn, thì kết quả là một sự đảo lộn có kích thước hoàn vũ. Doanh nghiệp mới sáp nhập tất nhiên sẽ làm cho các đồng nghiệp hoảng sợ vì ai cũng nghĩ rằng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp mới sẽ vô cùng kinh hãi. Sự thật không phải vậy, mà kinh nghiệm còn cho thấy điều ngược lại. Doanh nghiệp mới sẽ giống như một con trăn vừa nuốt một con bò, và sau nhiều năm, thậm chí chỉ sau nhiều tháng, con trăn sẽ bị nghẹn khi tiêu hóa. Nó sẽ đau bụng, sẽ nằm ỳ ra, thậm chí nó sẽ nôn hoặc tệ hơn nữa, nó sẽ chết! Trong doanh nghiệp mới sáp nhập sẽ có những cuộc chiến nội bộ kinh khủng để tranh giành vị trí trong công ty mới, sẽ có rất nhiều nhân sự ra đi, phần lớn là nhân sự tốt. Và có khả năng trong nhiều tháng các kịch sĩ khác trên thị trường sẽ không còn cảm thấy sự có mặt của doanh nghiệp vừa sáp nhập...Tôi đã là nhân chứng của một cuộc

sáp nhập khủng như thế, may mắn thay tôi không phải là nạn nhân trong số nhân viên bị nghiền nát!

Tất nhiên ta có thể nhìn các cuộc sáp nhập theo nhiều góc cạnh khác. Về mặt doanh thu, đó hẳn là con tính cộng có khả năng đưa doanh nghiệp vừa được sáp nhập lên đỉnh của thị trường. Về mặt tài sản cũng vậy – tài sản càng lớn thì các ngân hàng và nhà tài trợ lại càng dễ cho mượn tiền để kinh doanh. Nhờ hai mục này mà các cổ đông hai bên thường thích ý tưởng sáp nhập. Thêm vào đó, các lãnh đạo hai bên cũng rất thích sáp nhập vì nhiều lý do khác nữa:

- Một là công ty sáp nhập sẽ to hơn trước nhiều, lương và tiền thưởng của lãnh đạo cứ thế mà lên cao hơn nữa. Hiệu ứng này được thấy rất rõ sau những cuộc sáp nhập bên Hoa Kỳ.
- Hai là việc sáp nhập cho phép xóa bài chơi lại trước những đòi hỏi của cổ đông hoặc những vấn đề chưa được xử lý.
- Ba là chính cổ đông cũng sẽ có phần thưởng, giá cổ phiếu sẽ lên cao, nhất là phía bên doanh nghiệp bị mua. Đây là hiện tượng thường được thấy trong mọi cuộc sáp nhập.
- Bốn là một số lãnh đạo sẽ bị thải, nhưng vì đây là cuộc sáp nhập chứ không phải do lỗi trong công việc nên họ sẽ nhận được mớ tiền đền bù khá cộm. Hàng chục triệu đô-la nếu ở Hoa Kỳ. Bị thải trong điều kiện như thế thì chẳng có gì đáng thương hại!

Tuy nhiên nhân viên ở hai doanh nghiệp sắp sáp nhập sẽ là vật tế thần. Một số sẽ bị mất việc cho dù họ không làm sai, nhưng khác với cấp lãnh đạo, ở vị trí của họ thì không được nhận nhiều tiền đền bù. Các lãnh đạo cấp trung đôi bên sẽ rất vất vả trong 6 tháng tiếp theo cuộc sáp nhập, vì chính những người này sẽ bị động viên cho một cuộc di chuyển biển người, cho một cuộc cách mạng tài chính. Sự chia chác chức vị sẽ rất tổn hại cho những nhân viên gần tuổi hưu trí, vì bao giờ một cuộc sáp nhập cũng là cơ hội để chuyển sang một thế hệ trẻ hơn.



Sau 6 tháng đầu với doanh nghiệp đóng vai con trăn phải nuốt con bò, doanh nghiệp mới lại còn giống một quái vật với hình thù ghê rợn hơn nữa: một con lừa 2 đầu, 6 chân, 3 đuôi... Trong doanh nghiệp kỳ dị đó, vô số lãnh đạo từ hai nguồn gốc chưa kịp làm quen với nhau sẽ phải hợp tác trong không khí ngột ngạt đầy nghi hoặc.

Đọc đến đây chắc các bạn đã hiểu ý tôi, rằng nhìn từ bên trong doanh nghiệp thì cuộc sáp nhập là một trải nghiệm hãi hùng, đắt giá.

Thế nhưng nếu doanh nghiệp của bạn muốn tăng trưởng nhanh chóng, *không có chiến lược nào cho phép lớn nhanh hơn là sáp nhập*. Thêm vào đó, một trong những kết quả tích cực và ấn tượng nhất trong việc sáp nhập công ty là dần dần thị trường sẽ thông thoáng hơn vì đã bớt một hay nhiều đối thủ cạnh tranh. Hãy lấy một ví dụ điển hình. Vào cuối thập niên 80 của thế kỷ trước, thế giới có hàng chục doanh nghiệp có khả năng xây dựng một nhà máy điện. Tuy nhiên, chỉ trong vỏn vẹn vài năm, rất nhiều cuộc sáp nhập đã diễn ra, và từ đó cả thế giới chỉ còn lại sáu, bảy công ty chuyên môn trong ngành. Tất nhiên, không khí cạnh tranh giảm hẳn và giá thành của các dự án tự nhiên lên cao vời vợi: đây là một khối oxygen mà mọi doanh nghiệp đều mong mỏi.

• *Quốc tế hóa*

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam thì việc quốc tế hóa hẳn là một hướng đi quan trọng trong chiến lược phát triển. Nhân viên được đi ra nước ngoài làm việc sẽ nắm vững ngoại ngữ hơn, hấp thụ được nhiều văn hóa khác nhau và nhất là được trông thấy những cách xử lý dự án khác, học những kỹ thuật xây cất hoặc sản xuất mới, đối đầu với những lý luận và cách tổ chức khác với những thói quen trong nước. Đi ra nước ngoài cũng cho phép doanh nghiệp thu thập được nhiều thành tích đáng kể mới.

Nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ khả năng tài chính và nhân sự để đi vào con đường quốc tế hóa. Bạn đọc chớ nên đánh giá thấp khoản này. Ở nước ngoài, khách hàng bản xứ còn tìm hiểu công ty của chúng ta chán chê trước khi họ tin tưởng vào khả năng thật của chúng ta. Ở đây phải tính cả khả năng kỹ thuật, tài chính, nhân sự và sự hiểu biết luật pháp nước sở tại. Do đó, trước khi ký được hợp đồng đầu tiên, doanh nghiệp đi ra quốc tế cũng đã có nhiều phí tổn để chuẩn bị cho việc quốc tế hóa, trong đó có việc tìm hiểu thị trường thương mại và pháp lý một cách tường tận, và việc thiết lập một căn cứ xa nhà rất cần thiết để hỗ trợ cho cuộc hành quân tiếp theo.

Thế rồi doanh nghiệp cũng phải chiêu mộ một nguồn nhân sự tại chỗ sẵn sàng cộng tác và gia nhập công ty mẹ. *Phản ứng của người nước ngoài khi mình vào thị trường của họ luôn luôn là điều khó đoán trước, nhưng nhìn chung thường ít thuận lợi*. Đó là chưa nói tới việc phải chuẩn bị nhân sự của chính công ty mẹ. Không những phải học ngoại ngữ, họ còn phải hiểu luật lệ hiện hành ở nước sở tại, cách giao tiếp, cách tổ chức cuộc sống tại một nơi không quen thuộc. Sau cùng, gia đình của nhân sự trong doanh nghiệp phải sẵn sàng chấp nhận cuộc sống ở nước ngoài một thời gian dài. Chẳng phải nói, đây là một sự hy sinh lớn mà các doanh

nghiệp Việt không thể đền bù đích đáng vì chi phí cao của nó. Bà nội trợ Việt sẽ đi chợ như thế nào ở một nước Phi châu? Những đứa con sẽ đi học ở các trường nào ở một nước như Thái Lan, Lào hay Myanmar? Không ai giúp được thực sự trong những tình huống này, đó là chưa kể đến những vấn đề và các tiện nghi tối thiểu khác.

Tôi thú thật mình chưa bao giờ được chứng kiến nhiều công ty thành công khi quốc tế hóa. Điều đó không có nghĩa là chẳng công ty nào thành công. Nhưng giá phải trả sẽ rất đắt, đầu tư cao, nhân sự gặp khó khăn, và sau này, ngay lãnh đạo công ty mẹ cũng khó lòng lấy quyết định thường nhật khi không ở ngay trong "đại bản doanh". Và ít khi tôi thấy công ty nào quốc tế hóa xong mà đem về những mức lợi nhuận cao hơn vốn được xuất ra lúc ban đầu, điều đó có nghĩa kết cục cơ bản là lỗ. Đó là chưa kể trường hợp tỷ giá hối đoái không thuận chiều khi đem ngoại tệ về nước.

Việc *chọn lựa quốc gia nào để quốc tế hóa* cũng không dễ! Nhiều doanh nghiệp Việt Nam đi sang Campuchia hoặc Lào để thử lửa, ngay Thái Lan hoặc Mã Lai cũng đã được xem như một cuộc phiêu lưu đầy rủi ro rồi. *Thực ra, chiến lược đúng đắn không nhất thiết phải chọn "đi gần" mà nên chọn theo tiêu chuẩn khách quan*:

- Trước hết, một *quốc gia lành mạnh về mặt kinh doanh*, có sẵn một bộ luật thông thoáng và công bằng cho các công ty nước ngoài. Nếu là một nước có truyền thống pháp quyền thì tốt hơn.
- Thứ hai, chọn *một nền kinh tế đang tăng trưởng* mạnh và bền.
- Thứ ba, chọn *một nền tài chính lành mạnh,* cho phép các công ty Việt Nam có thể chuyển tiền lợi nhuận về nước không khó khăn. Nếu ở nước sở tại có sẵn sự hiện diện của ngân hàng Việt Nam lại càng tốt.
- Thứ tư, chọn một quốc gia có *truyền thống trang nhã với người nước ngoài*, không gây ra cho họ và gia đình của họ những vấn đề an ninh hay sức khỏe.

- Thứ năm, *chọn một xã hội không quá tham nhũng*, không gây quá nhiều khó khăn vướng mắc cho doanh nghiệp cũng như cho nhân sự được gửi đi.
- Thứ sáu sẽ là những vấn đề tuy được xem như thứ yếu nhưng thực ra rất quan trọng: *ngôn ngữ, ẩm thực, phong tục, đạo giáo*...

Việt Nam chưa có một nền xuất khẩu truyền thống vững vàng và phổ biến. Chúng ta chưa có nhiều "công dân toàn cầu" trong khối nhân sự của các doanh nghiệp, chưa có một hệ thống tổ chức quy củ để đón tiếp nhân viên người Việt ở các nước để giúp họ vào việc nhanh chóng. Vì những lý do này, một chính sách quốc tế hóa sẽ khó thành công. Tôi không nghĩ Việt Nam có nhiều doanh nghiệp có khả năng quốc tế hóa thực sự, vì rủi ro và chi phí cao hơn là làm việc tại nước nhà rất nhiều.

Và tôi chỉ khuyên doanh nghiệp nào muốn quốc tế hóa hãy tự đặt câu hỏi: "Doanh nghiệp của mình *có thực sự muốn hoạt động về lâu dài tại nước người hay không?*", vì nói cho cùng, chính sách xuất khẩu một vài dự án hay một ít sản phẩm không đủ để gọi là một chiến lược dài hạn. Đi ra nước ngoài là để ở đó lâu dài, thậm chí vĩnh viễn *y như một công ty bản xứ*, rồi khứ hồi lợi nhuận chứ không phải để đánh "du kích" một hai lần, có thế thì việc quốc tế hóa mới mang lại ý nghĩa thật sự.

Trước sau gì thì thế giới cũng sẽ không đợi chúng ta. Hội nhập ngày càng toàn diện, địa cầu ngày càng nhỏ, thương mại quốc tế ngày càng phát triển. Vấn đề của chúng ta chỉ vỏn vẹn có một: làm sao tăng tốc độ, tăng thiện chí, tăng kỹ năng, tăng mọi thứ để bắt kịp và có thể mong vượt một số quốc gia. Chúng ta sẽ không tránh được việc phải quốc tế hóa, vì trên bản chất mọi biên giới đã mở và phong trào quốc tế hóa đã xâm nhập vào chúng ta.

• *Khả năng sáng tạo*

Tôi sẽ dành hẳn một chương trong sách để bàn về vấn đề "khả năng sáng tạo". Tuy nhiên ở đây tôi muốn bạn đọc chú ý tới một điểm then chốt: Đó là chính sách *do more better* (làm ra nhiều hơn và tốt hơn) mà rất nhiều doanh nghiệp, nhất là bên Châu Á, xem như thượng sách tuyệt đối. Và họ còn cho đó là một tác động mang tính sáng tạo cao. Tôi không phủ nhận rằng tác động giúp tạo ra một sản phẩm đẹp hơn, tốt hơn, bền hơn cũng thuộc mảng sáng tạo. Doanh nghiệp nào cũng phải làm việc ấy, tuy nhiên, tôi mong độc giả chú trọng đến tính bền vững và hiệu quả của *do more better*.

Nếu thực sự doanh nghiệp của bạn có ý định gọt giũa sản phẩm cho đẹp hơn, tốt hơn, bền hơn, nhiều chức năng hơn để chiều ý thích của người tiêu dùng thì, khi làm vậy, giá thành của sản phẩm sẽ tăng. Nhưng nếu doanh nghiệp của bạn không những không tăng giá mà đôi khi còn giảm giá thì chiến lược đó gọi là *do more better*. Trong ngắn hạn thì làm được vậy rất tốt. Nhưng, rõ ràng đây không thể là chiến lược lâu dài, vì lẽ nào một sản phẩm có thể tốt hơn mãi và cùng một lúc giữ hoặc giảm giá xuống mãi? Chiến lược *do more better* không phải là thượng sách, họa may nó cho phép ổn định thị phần một thời gian thôi! Những cuộc hạ giá hoặc tư duy *do more better*, cũng như những phương thức mới để phân phối hàng hóa và quảng cáo mạnh hơn đều chỉ là chiến thuật nhất thời, không thể gọi thế là chiến lược được.

Chiến lược thật bắt buộc phải có tính dài hạn và hơn thế nữa là tính bền vững: *luôn luôn nhắm vào việc tạo giá trị mới cho xã hội để bảo đảm ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp, bảo vệ sự cân bằng quyền lợi giữa các đối tác trong doanh nghiệp (cổ đông, nhân viên, nghiệp đoàn, ban lãnh đạo), bảo vệ môi trường bên ngoài và mối tương quan với xã hội nói chung, nắm vững những yếu tố tương*

lai qua chính sách tài chính và sáng tạo, chứ không chỉ đơn thuần là chiếm thêm thị phần hay sinh ra thêm lợi nhuận một thời gian.

Điểm đáng chú ý trong chiến thuật *do more better* là nó giảm lợi nhuận, *phá những điều kiện sinh hoạt bình thường một cách vĩnh viễn (là điều mà các doanh nghiệp phải tránh triệt để),* trong khi hiệu quả của nó chỉ ngắn hạn! Đến một lúc nào đó, doanh nghiệp vẫn phải đưa ra thị trường một sản phẩm mới đột phá đáp ứng những nhu cầu mới của người tiêu dùng, tạo ra những giá trị mới trên thị trường. Lúc đó doanh nghiệp mới mong có được một bước nhảy vọt và đi vào một chu kỳ phát triển mới. Tôi nghi ngờ rằng những sự cố xảy ra cho máy smartphone Samsung Galaxy Note 7 (vào tháng 9 năm 2016) có nguồn gốc từ chiến thuật *do more better* tuy tôi không có đủ bằng chứng và thông tin. Vì trong vụ này, không phải chỉ vài máy bị cháy do pin mà số rất lớn máy cùng chung khuyết điểm. Rõ ràng đây là một lỗi hệ thống, và cũng vì vậy Samsung đã chịu lỗ 5 tỷ đô-la trong việc ngưng sản xuất và bán loại



máy này. Thảm cảnh của Samsung, cũng như của Sony, Toshiba và nhiều công ty khác nữa, càng minh họa sự giới hạn của chính sách *do more better* và càng làm nổi bật tầm quan trọng của óc sáng tạo bứt phá (mà đây lại là chiến lược của Apple). Và nếu một ngày kia, Apple cũng rơi vào lỗi lầm tương tự thì chẳng bao lâu sau Apple cũng phải đối mặt với một số phận tương tự.

* * *

Tư duy cho những bước đi chiến lược

Vào cuối những năm 1980, cuộc đời nghề nghiệp của tôi đổi hẳn. Trong một vị trí mới ở cương vị lãnh đạo cao, tôi bắt đầu được làm việc cùng với những người nắm vận mệnh các doanh nghiệp lớn trong tay, thậm chí một phần của nền kinh tế quốc gia, do tầm to lớn của doanh nghiệp. Từ lúc đó không ngày nào tôi không dành một chút thời gian và ý nghĩ cho việc chiến lược. Bất cứ một hiện tượng gì xảy ra trên doanh trường sẽ động viên tôi ngay. Công ty nọ sắp giải thể, thế là tôi tự hỏi doanh nghiệp của mình có nên mua một phần hay toàn bộ doanh nghiệp đó không. Công ty kia đang kiếm cách triển khai một số sản phẩm mới, thế là tôi tự hỏi có nên sáp nhập họ với công ty con của mình không? Có những lúc tôi còn bàn kế hoạch với ban lãnh đạo để mua hẳn một doanh nghiệp lớn hơn chính công ty của chúng tôi, và đã có ngân hàng ủng hộ chúng tôi. *Logic* nào hướng dẫn những ý nghĩ của tôi cùng các lãnh đạo trong công ty? Chiến lược nào đã dẫn dắt hành động của chúng tôi?

Trong tất cả những hướng đi chiến lược nói trên, tôi muốn gợi ý với các bạn như sau:

- Nếu doanh nghiệp của bạn là một công ty nhỏ hay vừa, với tài chính eo hẹp, nhân sự không có gì xuất chúng, và nhất là tiềm năng sản phẩm của bạn cũng không lớn mấy, thì dù trong hiện tại doanh nghiệp đang thành công chăng nữa, bạn cũng nên nghĩ tới

việc sáp nhập với một doanh nghiệp tương đương hoặc lớn hơn. Tôi hiểu rằng làm như vậy sẽ chạm tới tự ái của người sáng lập, sẽ phạm tới đời sống hàng ngày của khá đông nhân viên, nhưng cuối cùng bạn sẽ tìm ra một thế đứng vững vàng hơn và biết đâu, doanh nghiệp vừa sáp nhập sẽ còn lớn lên nữa với những cuộc sáp nhập sau này. Lý do tôi khuyên bạn như vậy là vì sau cuộc sáp nhập, bạn sẽ có được một khả năng tài chính hùng mạnh hơn, một vị trí gần hàng đầu hơn, công ty mới sẽ thu hút khách hàng hơn, sẽ dễ dàng mượn tiền hơn, và biết đâu sẽ tìm ra sản phẩm mới, thu được một số nhân sự tốt. Trong một nền kinh tế tư bản, doanh nghiệp khó đứng vững nếu không có một vị thế hàng đầu (trong tốp 3 hay 5).

- Nếu doanh nghiệp của bạn đã lên hàng công ty lớn hoặc tập đoàn thì có thể nghĩ tới một số bước đi chiến lược mà công ty vừa và nhỏ khó áp dụng nổi.

Một là khuyến khích sáng tạo, việc này đòi hỏi tập hợp được những đội nghiên cứu với nhân sự chuyên môn cao, và tất nhiên ngân sách dành cho việc sáng tạo cũng sẽ cao. Nhưng thử hỏi, nếu bạn, với tư cách là công ty lớn trên thị trường không làm việc đó thì ai sẽ làm?

Hai là mua lại, hoặc khuyến khích thành lập trong ngay doanh nghiệp những nhóm start-up. Trên thị trường Việt Nam có rất nhiều start-up xuất hiện mỗi ngày, số đông sẽ thiếu vốn để tiếp tục hoạt động, tuy họ đã sáng chế những sản phẩm đột phá. Với số vốn lớn của công ty, bạn sẽ mua lại những start-up này với giá hợp lý, và nhất là bạn sẽ mua luôn được một số nhân sự có óc sáng tạo cao.

Ba là đừng nên ngần ngại bán đi những dòng sản phẩm của công ty không đứng hàng đầu thị trường. Khi bán những khối này, không những bạn sẽ thu hồi vốn về để giúp công ty mình thêm sức mua, mà còn giúp thị trường cấu trúc lại trong khi bạn cắt những dòng sản phẩm nhỏ lẻ. Một doanh nghiệp khác có thể đang cần củng cố

và tăng cường khi mua lại dòng sản phẩm lẻ của bạn. Thế là một công đôi việc. Đừng quên rằng khi có người muốn mua dòng sản phẩm của mình thì mình có thể bán với giá cao hơn giá trị thật.

- Nếu bạn là một tập đoàn đã lớn và đang có sức tăng trưởng nhanh thì tôi khuyên bạn nên có hẳn một chiến lược hoàn vũ: Đó là dần dần trở thành một tập hợp bách ngành như Samsung hay CP Group. Vào đúng lúc đó doanh nghiệp của bạn sẽ có đủ tầm ảnh hưởng để thay đổi chính sách kinh tế và thương mại có lợi cho tập hợp của mình. Bạn sẽ có kích thước mới giúp bạn có chính sách *mua rẻ* với những điều kiện mua tốt nhất, cũng như sẽ có đủ quyền lực để kiểm soát kênh phân phối quốc gia, cho phép bạn chi phối giá và tự định nghĩa lấy những sắc thái của thị trường. Trong một nền kinh tế tư bản thực thụ, bạn phải nới rộng tầm kiểm soát thị trường của doanh nghiệp, bằng không sẽ có một tác nhân khác nhanh chóng nhận lãnh việc đó thay bạn. Chiến lược hoàn vũ còn có một góc cạnh khác. Đó là khả năng làm cho thị trường biến đổi nhanh chóng, từ đó những công ty nhỏ hoặc ít khả năng đổi mới sẽ là con mồi cho doanh nghiệp của bạn. Ở đây, cái khó để áp dụng chiến lược này không nằm ở khả năng tri thức mà ở tổ chức, năng lực nhân sự và tài chính. Nhưng nếu làm được việc này thì bạn sẽ bước vào một sân chơi khá riêng biệt của những doanh nghiệp có quyền lực cao, có lẽ còn cao hơn quyền lực hành chính hiện hành.

* * *

Một lời khuyên

Tùy theo cách nhìn của bạn với tư cách là lãnh đạo, chuyện "*chiến lược*" có thể được xem như một việc không khẩn cấp, nhất là nếu doanh nghiệp của bạn đang có những sản phẩm mà thị trường ưa chuộng. Bạn đang có doanh thu to lớn, lợi nhuận cao, bạn quyết

định tạm gác *chiến lược dài hạn* cho một buổi họp sau. Không ai trách được bạn, nhưng làm vậy thì bạn đang có thái độ quản lý chứ không có tư tưởng quản trị. Bạn đang chủ quan và sắp mắc một lỗi lầm to tát. Thử lấy một ví dụ: bỗng nhiên một đối thủ cạnh tranh lớn của bạn thông báo họ vừa sáp nhập với một đối thủ khác không kém nguy hiểm, bạn sẽ cảm thấy hụt hẫng vì vào đúng lúc đó, bạn ý thức được mình đã chậm một nước cờ. Và bạn sẽ tự nhủ: thôi họ thắng keo này, ta sẽ bày keo khác. Nhưng trong thâm tâm, bạn có thực sự chủ động không, hay chính đối thủ của bạn là công ty vừa sáp nhập xong mới ở thế chủ động hơn?

Nếu là Chủ Tịch hay Tổng Giám Đốc, bạn phải ý thức được rằng chăm lo chiến lược là việc mỗi giây mỗi phút chứ không phải đơn thuần là cuộc họp định kỳ. Những câu hỏi mang tính quản trị là "Bạn có muốn trở thành số 1 của thị trường không, bạn có muốn xây dựng một tập đoàn lớn mạnh không, bạn có tư duy trường tồn không?". Nếu có, đừng mất một phút nào, hãy tìm mọi cách bành trướng, tăng trưởng mọi lúc, bằng sáp nhập hay bằng tăng trưởng nội tại. Trí óc của bạn phải luôn luôn cảnh giác để sẵn sàng vồ lấy mọi cơ hội khi nó tới, tầm chiến lược của bạn phải giúp bạn luôn luôn vẽ rõ lộ trình để đi thẳng tới đích mình muốn.

Bạn ạ, nếu phải chọn lựa giữa một nghìn lời khuyên để chỉ lấy **một** thì tôi sẽ khuyên bạn nên bỏ hết tâm trí vào một lộ trình chiến lược để công ty tiếp tục phát triển và trường tồn. Một doanh nghiệp không phải một viện nghỉ dưỡng hay một công ty bảo hiểm, hay một công cuộc từ thiện. Khi công ty của bạn đứng hàng đầu, bất chấp hàng đầu trong nước hay hàng đầu thế giới, đối thủ cạnh tranh sẽ không nương tay và tặng bạn một khe hở nào. Bất cứ một lỗi lầm nào cũng phải trả giá. Do đó đừng bao giờ yếu đuối, lần lữa, hoặc để mất thời gian. Và chỉ hành động trên tiêu chuẩn của

nguyên lý và quyền lợi doanh nghiệp. Làm thế, tôi công nhận là khó, vì không phải ai cũng có gan bằng đá và tim bằng sắt.

Người giỏi chơi bài trong casino đều có những thứ này, nhưng họ chỉ chơi với số tiền cá nhân. Còn lãnh đạo doanh nghiệp, nắm trong tay hàng ngàn nhân viên cũng như tương lai của gia đình họ, không những thế lại điều động gián tiếp cả một mảng của nền kinh tế quốc gia thì bạn có quyền yếu đuối không? Chính "chiến lược doanh nghiệp chỉn chu" sẽ giúp cho bạn vững tâm nắm vận mệnh của mình cũng như của doanh nghiệp. Có gan thì mới tự cho phép toan tính ngắn dài, không có thì phải miễn. Nhưng gan dạ là thế nào, nếu không phải là khả năng pha linh tính với trí biến báo, pha can đảm với nét tự cường, pha quyết liệt với sự bền bỉ, pha khả năng chịu đòn với tính lì lợm. Tôi không dám thử thách ai. Rõ ràng làm lãnh đạo không phải ai cũng làm được bạn nhỉ, nhưng việc xây dựng **chiến lược** phải được đánh giá đúng như thế đó.

CHƯƠNG 18

Khai phóng óc sáng tạo

There is no innovation and creativity without failure.

- Brene Brown

Không cuộc đổi mới hay sáng tạo nào mà không có thất bại.

Trong suốt quá trình làm việc của mình, tôi chỉ có hai lần phải "rặn" ra cho bằng được sáng chế mới cho tập đoàn.

Tính hồn nhiên

Vào đầu thập niên 70 của thế kỷ trước, công ty tư vấn Sema-Metra International vừa ký xong dự án "xây một trung tâm thư giãn và thể thao" trên một mặt bằng 4.000 mẫu vô cùng đẹp ở ngay bờ biển phía nam Tây Ban Nha. Chủ đầu tư là một triệu phú rất giàu có (thời đó, trên thế giới, người giàu chỉ tính bằng triệu đô-la chứ không bằng tỷ đô-la như bây giờ), một trong những đòi hỏi của ông là công ty phải làm việc rất nhanh. Sema bèn vội vàng chọn một nhóm chuyên viên trong công ty. Tôi còn nhớ trong nhóm có hai chuyên viên về du lịch, một chuyên viên về kinh tế, một luật gia, một kiến trúc sư, vài ba kỹ sư trong đó có tôi. Anh Jean-Pierre, Giám đốc dự án mời cả nhóm vào một phòng họp và nói: "Chúng ta sẽ làm một buổi *brain-storming* với nhau để tìm ý kiến hay. Mục tiêu là giúp chủ đầu tư làm cái gì ấn tượng nhất, mới mẻ nhất, thu hút nhất, tất nhiên ăn khách và đem về nhiều lợi nhuận nhất".

"Luật chơi là trong giai đoạn đầu, mỗi người đóng góp mọi ý kiến hiện ra trong trí tưởng tượng của mình trong khi lắng nghe người khác. Thậm chí ý kiến điên rồ cũng phải đưa ra hết, không được ngại ngần, khiêm tốn. Chúng ta hãy để cho óc sáng tạo của mình hoàn toàn tự do bay nhảy, tôi sẽ ghi nhận mọi ý kiến, sẽ không có sự sàng lọc nào! Và tất nhiên không có sự đánh giá cá nhân nào từ bất cứ ai".

Sau một tiếng đồng hồ khá tẻ nhạt, chính do sự ngại ngùng vì mọi người trong phòng không quen biết nhau nhiều, tuy thuộc cùng một công ty, Jean-Pierre quyết định mời thêm vài nhân vật nữa. Thứ nhất là anh tài xế của công ty. Anh này nổi tiếng vui vẻ, thường hay nói chuyện tào lao, ba hoa thiên địa. Thứ hai là một cô thư ký rất láu táu, sống độc thân nên đi du lịch mọi nơi khi có ngày nghỉ, và nhất là cô hay tìm những nơi ít ai tìm tới như *safari* bên Phi Châu hoặc đi tham quan miệt sông Amazon bên Brazil. Thế rồi vào đúng thời điểm đó, công ty đang tiếp một anh họa sĩ, nên chúng tôi mời anh ấy vào luôn thể để giúp cho buổi *brain-storming* sớm đạt kết quả. Khi buổi họp bắt đầu trở lại thì không khí khác hẳn. Mọi người rất thoải mái phát biểu "văng mạng". Ý kiến nhiều đến độ chỉ 30 phút sau Jean-Pierre xin chấm dứt buổi họp vì nội dung đã quá đầy, và anh nhận xét rằng công ty đã đủ ý kiến đột phá để nghiên cứu thêm và bắt đầu cuộc gạn lọc.

Đến ngày hôm nay, tôi còn giữ ấn tượng về buổi họp đó vì có nhiều điều tôi đã cảm nhận và ghi nhớ. Một là buổi họp không thể thành công với toàn trí thức trong phòng. Hai là những người tham gia phải vô cùng thoải mái với nhau, không quản chức tước, vị trí, bằng cấp, nghề nghiệp mà phải đóng vai chính mình. Ba là tuy buổi họp có đề tài, nhưng luật chơi là ai muốn nói gì thì nói, muốn sâu sắc hay ngốc nghếch đến đâu cũng được, miễn là hồn nhiên. Tự do tư tưởng là châm ngôn, cho dù đi tới điên rồ. Chính anh tài xế

vui tính, cô thư ký láu táu và anh họa sĩ mơ màng mộng mị đã đem lại cái điểm hồn nhiên và màu sắc cho cuộc đàm thoại lý thú.

Rút cục, chính chúng tôi, nhóm trí thức, lại là những nhân vật ít đóng góp nhất trong phần đầu của dự án. Sự méo mó nghề nghiệp đã làm cho chúng tôi gượng gạo. Người nào trong nhóm trí thức cũng nhìn nhau trước khi phát biểu, chúng tôi đã phạm vào một khuyết điểm vô cùng nặng khi phải sáng chế ra cái gì: trong nghề chúng tôi không ai có quyền làm lỗi, nói sai hay hành động không đích xác. Và chúng tôi đều sợ cấp trên sẽ đánh giá mình, vì chúng tôi không tin là buổi họp sẽ không được báo cáo lên cấp trên! Cái sợ của chúng tôi mang tính hệ thống và điều đó có ảnh hưởng tai hại vô cùng đến cách chúng tôi suy tưởng và phát biểu.

Cuối cùng, ông chủ đầu tư rất hài lòng với ý kiến của cô thư ký láu táu. Công ty liền tặng cho cô một món quà nhỏ để cảm ơn.

Trí tưởng tượng

Năm 1994, tôi có dịp tham gia vào một nhóm "sáng tạo bắt buộc". Lúc đó, tôi đã làm việc trong công ty sản xuất xe điện. Các khách hàng của Alsthom Transports luôn chê các toa xe giống nhau, cho dù xe từ nhiều công ty khác nhau sản xuất, như của Alsthom, Siemens (Đức), Bombardier (Canada) hay Kawasaki (Nhật). Nói thì dễ, làm thì rất khó, vì khổ của đường ray là 1,435 mét, xe nào cũng dài từ 15 đến 25 thước do chiều dài của bến xe. Sàn của xe nào cũng phải cao giống nhau do phụ thuộc vào chiều cao của bến đỗ xe. Do đó, khi khách hàng chê thì chúng tôi cứ để họ chê, nhưng khi họ đòi vẽ lại mẫu xe thì chúng tôi không đồng ý, vì mọi bộ phận thậm chí cả thế tải cân bằng của xe cũng đã được tối ưu hóa do nhu cầu an toàn cho hành khách. Thế nhưng một hôm, ông Tổng Giám Đốc của chúng tôi cũng muốn tìm cách "đột phá chơi một chuyến cho vui" nên giao cho tôi việc chủ trì nhóm sáng tạo.

Một loạt những cuộc họp đầu chẳng đem lại điều gì mới mẻ. Các cuộc họp thất bại ê chề vì hai lý do. Thứ nhất, lại từng ấy ông trí thức ngồi với nhau, liếc nhìn nhau lâu rồi mới dám phát biểu. Chẳng ai quan tâm chế ra cái gì, đúng hơn là tâm khảm của mỗi người chỉ muốn tránh nói những gì khó hiểu, lý luận sai, còn chuyện đột phá thì thực sự không ai quan tâm. Lý do thứ hai là do chính cá nhân tôi gây ra: tôi quên mất chính tôi là Phó Tổng Giám Đốc điều hành. Tôi đâu còn là kỹ sư trẻ tuổi vào hai chục năm trước. Sự có mặt của Phó Tổng gây sự bất an, làm tê liệt chất xám, nếu giả định là chất xám có ý muốn đóng góp.

Tôi nhớ lại buổi brain-storming trước đây và quyết định đổi luật chơi: Thứ nhất, mọi ý kiến sẽ được viết lên giấy để không ai nhận ra ai có ý kiến đó. Thứ hai, bất cứ ý kiến gì phớt qua đầu của thành viên đều phải được xuất phát thoải mái, cho dù nó có điên khùng man rợ đến đâu. Nhưng rút cục, buổi họp vẫn chẳng đem lại kết quả tôi mong muốn.

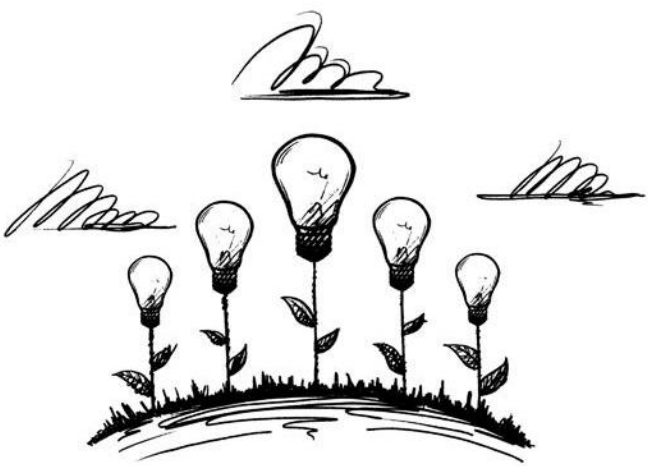
Tôi lại nhớ rằng lần trước, có các nhân vật như anh tài xế vui tính, cô thư ký láu táu và một anh họa sĩ, nên quyết định lập một đội làm việc mới. Lần này tôi mời thêm một cô nhạc sĩ nhạc cổ điển, hai bạn trẻ tuổi linh động, một bé trai 16 tuổi vô địch chơi cờ, một cô gái 19 tuổi đang học nghệ thuật chụp ảnh. Tôi mời luôn một ông cụ 60 tuổi xưa kia là một nhà quảng cáo có tiếng, và cuối cùng một bà kiến trúc sư thiết kế nội thất nổi tiếng. Tất cả những người đó sẽ tham gia cùng với 5 người chúng tôi, và tôi còn quyết định giấu luôn chức vụ của tôi cho những người ở ngoài vào. Chúng tôi chọn một nơi êm đềm để vận động óc sáng tạo của mỗi người. Chẳng phải nói, chúng tôi đã sản xuất ra gần hai chục biểu đồ thiết kế, dùng mọi vật liệu ấn tượng. Trong những ý kiến hay nhất,chúng tôi có đồ án biến xe điện thành một salon nghe nhạc bao trùm bằng kính và cây xanh.

Rút cục, vì một lý do thực tế là chi phí, tập đoàn chúng tôi đã quyết định không thay đổi những *design* cố hữu. Nhưng điểm hay nhất là từ đó, chúng tôi có sẵn nhiều *design* mới mẻ để, khi cần, cho chủ đầu tư "xem chơi", và cuối cùng... gạt bỏ vì giá thành quá cao!

Lần này cũng như lần trước, tôi đã hiểu rằng óc sáng tạo chỉ làm việc được khi trí óc thoải mái tự do bay nhẩy, những người cùng làm việc đều hướng về một trò chơi vui, ngoài cấp bậc xã hội, ngoài bất cứ sức ép nào, chi phí hay thời gian. Trò chơi phải vui, nhưng cũng phải có mục tiêu thực tế là có ích cho xã hội thì mới gây được động lực từ những người cùng tham gia. May mà cả hai cuộc chơi đều kết thúc nhanh chóng, chứ không biết tôi sẽ phải làm gì nếu như nó kéo dài hàng tháng mà không đưa ra được một kết quả gì.

Vua của thế giới

Óc sáng tạo là vua của thế giới! Một ví dụ gần đây là trong tháng 7 năm 2016, một chiếc máy bay không có nhiên liệu đốt đã đạt kỷ lục bay một vòng thế giới với năng lượng duy nhất là năng lượng mặt trời. Không xăng, không ga, chẳng có gì ngoài ánh sáng và sức



nóng của mặt trời. Thế là độ 20, 30 năm nữa tất cả chúng ta sẽ có khả năng đi du lịch trên những chiếc phi cơ với công nghệ đó. Một bước tiến vượt bậc và quá ấn tượng. Các loại phi cơ khác sẽ dần dần đi vào tủ phế thải của nền văn minh thế giới.

Trước đó chỉ có vài năm, một vĩ nhân của thế kỷ XX là Steve Jobs đã chế ra iPhone, một chiếc điện thoại không chỉ là điện thoại, mà còn là cái tủ đựng mọi mục thư giãn như nhạc và điện ảnh. Chiếc iPhone đã trở thành người bạn trợ lý và giải trí vô cùng thu hút cho hàng trăm triệu người, một sáng chế đột phá, một loại dụng cụ chưa từng có trên địa cầu. Steve Jobs đã để lại cho nhân loại *một tác phẩm "mà lúc chưa có nó thì không ai tưởng tượng ra nó, nhưng đến khi có nó rồi thì nhu cầu có nó trở nên bắt buộc*". Chỉ một chiếc iPhone thôi mà tập đoàn Nokia bị biến dạng. Vua iPhone đã công phá mọi công ty điện thoại cổ điển, từ Blackberry đến Alcatel.

Thế giới ngày nay quay thật điên cuồng, càng ngày càng nhanh. Chu kỳ sống của một sản phẩm ngày càng ngắn. Nếu không có sáng chế mới thì mỗi công ty đều cố gắng trình bày sản phẩm một cách mới mẻ và thẩm mỹ hơn, thậm chí đưa thêm chức năng vào sản phẩm sẵn có. Người ta có từ ngữ để chỉ định việc làm đó: "*Do more better*" (vừa tăng thêm chức năng vừa tốt hơn).

Do more better chưa bao giờ được nhìn nhận như một kế hoạch thượng sách mà chỉ là biện pháp câu giờ, thậm chí là sự thừa nhận rằng "không làm gì đột phá được thì phải cố cải thiện vậy". Cả Steve Jobs và Bill Gates đều quan niệm là óc sáng tạo phải khác, nó phải tạo ra một *rupture step* (một sự đoạn tuyệt với những gì đang có). "Đoạn tuyệt" mới được coi là thượng sách. Một sản phẩm chưa bao giờ có, một dịch vụ chưa bao giờ ai biết, một hình thù, một chức năng, một cách nhìn hoàn toàn mới mẻ.

Steve Jobs từng nói: "Creativity is just connecting things. When you ask creative people how they did something, they feel a little

guilty because they didn't really do it, they just saw something. It seemed obvious to them after a while. That's because they were able to connect experiences they've had and synthesize new things". (Tạm dịch: *Sáng tạo chỉ là việc kết nối các thứ với nhau. Khi bạn hỏi người sáng tạo rằng họ đã làm thế nào, họ sẽ cảm thấy áy náy vì họ không thật sự thực hiện điều gì cả, chỉ nhìn ra một cái gì mới thôi. Sau một thời gian suy tưởng, nó mới trở nên rõ ràng. Mà đó là vì họ đã có khả năng vừa kết nối những trải nghiệm có sẵn vừa kết hợp những thứ mới với nhau.*)

Những ý kiến trên đây của Steve Jobs ngày nay đã thể hiện quá rõ ràng. Khi người ta kết hợp một máy nghe nhạc với một chiếc xe ô tô, kết quả chính là cái máy CD trên ô tô. Thế hệ ngày nay có thể xem những chuyện trên là dĩ nhiên, mà sự thật là nó dĩ nhiên đúng như những lời của Jobs. Nhìn dưới góc cạnh này, việc sáng tạo trở thành một công việc kết nối cái này với cái nọ, mà người trước chưa hoặc không nghĩ tới.

Sáng tạo muôn màu

Trong xã hội ngày nay, có rất nhiều doanh nghiệp phát triển và tồn tại nhờ việc sáng tạo. Việc quảng cáo, thiết kế, các công việc liên quan đến nghệ thuật, những bước đột phá về y khoa, dược khoa, tất cả những nghiên cứu về khoa học ứng dụng, đều có thể được xem là nghề sáng tạo. Thế giới đã và đang tiến bộ không ngừng nhờ những sáng chế trên mọi mặt trong mọi địa hạt. Tuy nhiên những sáng chế xuất hiện không dễ như chúng ta có thể tưởng nhầm.

Khi tôi đi thăm một số doanh nghiệp, mọi nơi chứ không riêng ở Việt Nam, chuyện sáng tạo là điều mà mỗi doanh nghiệp hiểu một cách.

Số đông khá mãn nguyện với những sản phẩm sẵn có. Không thể nào trách một công ty giữ nguyên một sản phẩm hàng chục năm khi sản phẩm này vẫn tiếp tục bán chạy. Nhưng một ngày kia, sẽ xuất hiện một sản phẩm mới và công ty sẽ rất lúng túng vì phải đối mặt với một tình huống mới. Với hàng chục năm chưa hề sáng chế ra cái gì mới thì không thể nào đòi hỏi đội sáng tạo bất thình lình trở nên năng động và làm việc hiệu quả. Nếu bạn đọc lùi về để nhìn một khoảng thời gian dài, ví dụ hai chục năm, bạn sẽ nhận ra những doanh nghiệp biến đổi âm thầm theo thời gian. Đó có thể là một công ty bán bánh bích-quy, hay công ty sản xuất thuốc đánh răng. Những hình ảnh cũ sẽ giúp bạn cảm nhận được rằng thực sự có rất đông công ty giải thể, số lớn là do sản phẩm không còn được thị trường chiếu cố. Do có tuổi nên tôi có thể lùi lại nửa thế kỷ, ở góc độ của mình thì tôi lại càng nhìn thấy rõ hơn và nhiều hơn những biến đổi.

Một nhà sách nổi tiếng, 50 năm sau

Một ví dụ về thái độ thụ động, thiếu óc sáng tạo, là nhà sách Joseph Gibert trên đại lộ Saint Michel, Quận 5 tại Paris, Pháp. Đó là nhà sách to nhất Pháp và có lẽ to nhất thế giới, khi tôi mới sang Pháp năm 1963. Vào những năm 60 của thế kỷ trước, tất cả các anh em du học tại Pháp đều là khách hàng của Joseph Gibert, cũng như tất cả sinh viên và giáo viên các trường đại học tại Paris. Có lẽ tất cả những học giả, những nghiên cứu gia, những người thích đọc sách nói chung cũng vậy... Tại nhà sách Joseph Gibert, khách hàng không những có thể mua bất cứ tựa sách nào trên thế giới, mà còn có thể mua cả mọi loại máy tính, mọi đĩa hát, mọi thứ gì được in ấn hay liên quan đến sự học hoặc giải trí lành mạnh. Joseph Gibert còn hơn là một nhà bán sách đơn thuần vì đến ngày cuối tuần thì hầu hết các trí thức toàn quốc đều không hẹn nhau mà vẫn tụ tập

trong những không gian đầy sách của Joseph Gibert. Đó là bối cảnh Gibert của thời ngày xửa ngày xưa. Nhưng bản thân Gibert ngày nay chẳng mấy thay đổi!

Joseph Gibert có thể được ví như một loại Amazon ngày nay, nhưng thiếu năng lực, thiếu động cơ và thiếu cả óc sáng tạo. Từ 50 năm nay, tiệm sách vẫn chỉ nằm ì ở đúng nơi đó, không phát triển, không thay đổi mô hình hoạt động. Nếu bạn muốn mua một cuốn sách họ không có sẵn trên kệ thì họ vẫn sẽ rất vui vẻ tìm cách đăng ký mua hộ bạn. Duy chỉ có một vấn đề lớn: họ không biết bao giờ có thể giao hàng, bạn sẽ phải đợi hàng tuần, và rất nhiều khi chính họ cũng quên bẵng mất rằng bạn đang chờ sách về. Hai chục năm sau, Amazon mới tập tễnh xuất hiện, Apple và Microsoft mới sơ sinh. Ngày nay Joseph Gibert vẫn chỉ vui vẻ bán sách, phần lớn là những sách cũ mà trong hàng chục năm họ không quản lý tốt nên để sót trong kho, nay sách cũ đã trở thành sách hiếm. Ngoài ra không còn ai tới Joseph Gibert để mua sách nữa, vì cho dù họ cần cuốn sách nào thì Amazon sẽ giao tận nhà, có thể chỉ vài giờ sau khi đặt hàng, và giao ở hầu hết mọi nơi trên thế giới.

Bệnh chủ quan có khả năng làm tê liệt óc sáng tạo!

Khi đi thăm các đội "Project Development" (Triển khai dự án) hay Research & Development (Nghiên cứu và Phát triển), tôi đã rất ngạc nhiên là họ tự thu hẹp công việc của mình vào những "sản phẩm chính" của công ty. Ví dụ như trong công ty sản xuất nước soda thì đội R&D hay có thói tập trung vào việc chế tạo những loại nước uống mới, họ không nghĩ rằng mình có thể can thiệp vào những lãnh vực khác. Thật ra, óc sáng tạo có thể bao quát hơn nhiều: ví dụ tìm ra những hình thù chai lọ mới, cách làm bao bì mới để các chai lọ được xếp ở trong không bị hư hại hoặc chịu

những rủi ro khi chuyên chở, hoặc bị ăn cắp. Một ví dụ khác là cách tổ chức hệ thống bán nước soda kiểu mới, hoặc một chính sách quảng cáo mới, hoặc cách kiểm soát lộ trình của mỗi chai để có thể đối phó với nạn trộm cắp. Một triệu việc phải điều chỉnh, phải làm mới, để giúp lấy thêm thị phần, hạ thấp chi phí chuyên chở... Ví dụ về nước soda có thể áp dụng cho mọi lãnh vực. Thông điệp của tôi là các doanh nghiệp phải cố gắng tránh tập trung đơn thuần vào sản phẩm chính và ngược lại phát huy khả năng sáng tạo mọi mặt của công ty, động viên các đội, các khối để về lâu về dài thay đổi hẳn bộ mặt của công ty. Bệnh chủ quan trong việc sáng tạo là bệnh thu hẹp sự đổi mới vào sản phẩm mà quên mọi chức năng và dịch vụ khác có ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận, và tất nhiên cảm tình của khách hàng.

Một trong những lỗi thường gặp là doanh nghiệp cấu trúc và tập trung việc sáng tạo vào một đội, thường là R&D, nhưng khổ nỗi đội này lại không có thẩm quyền trên các đội logistics, quản lý chất lượng, sản xuất, mua hàng. Sơ đồ tổ chức cho thấy quá rõ khuyết điểm này, thành thử chẳng phải ngạc nhiên nếu chuyện sáng tạo vắng bóng trong những đội logistics, dây chuyền sản xuất... Trước câu hỏi của tôi về cách cấu trúc của công ty, các chủ doanh nghiệp thường ngụy biện là chính mình chủ trì những lĩnh vực không thuộc về trách nhiệm của R&D. Riêng tôi không nghĩ một ông Tổng Giám Đốc có đủ thì giờ, cho dù rất quan tâm, để tham gia vào việc đổi mới và sáng tạo. Việc này có thể đặt dưới quyền ông, nhưng nhất thiết công ty phải có một bàn tay riêng biệt để thúc đẩy sự đổi mới không ngừng. Chúng ta chớ nên quên là những tập đoàn như Google hoặc Amazon đã lột da đổi mới hàng chục lần từ khi họ ra đời. Amazon ngày hôm nay không có mấy điểm chung với Amazon cách đây 20 năm. Khác hẳn với nhà sách Joseph Gibert nói trên.

Để gìn giữ khả năng sáng tạo và đổi mới

Việc quản lý sáng tạo và đổi mới vô cùng khó khăn vì không ai biết từ đâu và lúc nào những ý kiến mới có thể xuất hiện. Và nhất là nếu ý kiến mới đó có khả năng thay đổi hẳn thế giới, biến đổi nếp sống của cả nhân loại, đảo lộn mọi thói quen, thì sự kiện còn hiếm hoi hơn nữa. Tôi xin nêu vài gợi ý từ những điều mà mình từng chứng kiến và học hỏi.

- Một số chủ doanh nghiệp cho rằng việc quan trọng nhất bao giờ cũng là *lắng nghe khách hàng*. Ông Terry Leahy, xưa kia là Chủ Tịch Tổng Giám Đốc của chuỗi siêu thị TESCO, có ý kiến là chính lãnh đạo công ty phải gặp và nghe khách hàng ít nhất một tháng một lần. Thật ra ông còn làm nhiều hơn thế. TESCO đã lớn lên rất nhanh vì ông Terry Leahy đã sáng chế ra rất nhiều cách để chiều khách hàng. Thẻ khách hàng trung thành là do chính ông chế ra cách đây 25 năm. Một trăm thứ như thế để đổi mới doanh nghiệp của ông, một ngàn sáng chế nho nhỏ để đón đầu khách hàng, để giảm thiểu rủi ro, để kiểm soát chất lượng...
- Một việc khác mà số đông công ty năng động quan tâm là cảnh giác và theo dõi mọi tiến bộ về cách làm việc của các doanh nghiệp khác trên thị trường, *bất chấp lãnh vực* sinh hoạt của các doanh nghiệp này có giống doanh nghiệp mình hay không.

Tôi từng áp dụng chính sách này. Có lần tôi đã ngỏ ý với công ty Dassault Engineering trao đổi với chúng tôi về "best practices" của họ (những mô thức làm việc xuất sắc nhất). Đây là công ty con của tập đoàn sản xuất máy bay nổi tiếng của Pháp, trong khi chúng tôi lại sản xuất xe metro và xe đường sắt cao tốc. Hai bên dẫn phái đoàn sang thăm nhau, xem nhau làm việc như thế nào, đơn giản có thế. Nhưng khi quan sát nhau tổ chức công việc trong hãng của mình thì đôi bên đã rút tỉa ra nhiều bài học. Chúng tôi không phải đối thủ, lại hoạt động trên những lĩnh vực hoàn toàn khác, do đó sự

thăm viếng rất thoải mái và hữu ích. Chỉ cần một ngày tham quan là hai bên có đủ thông tin để lên lịch hàng chục hạng mục cải tiến.

Một lần khác, chúng tôi đã chọn một công ty in ấn để đến tham quan. Lần này chúng tôi học được ít hơn lần trước nhưng kết quả vẫn là hàng chục mục để đổi mới.

- Trong các lần trao đổi thì tôi ấn tượng nhất với những phái đoàn sinh viên trẻ hoặc học sinh nhỏ tuổi tới tham quan công ty. Thật bất ngờ khi các bạn tí hon có những câu hỏi và gợi ý vừa ngây thơ vừa thiết thực mà chúng tôi chưa bao giờ nghĩ tới. Thế giới của các trẻ em khác rất nhiều thế giới của người lớn, các em sinh ra với một óc tò mò khác chúng ta, và chúng ta chớ nên coi thường những con mắt này. Các em nhỏ cứ hỏi liên tục tại sao và tại sao, và chính nhờ những câu hỏi đó mà chúng ta mới ý thức được rằng đôi khi mình vô tình giữ khư khư những thứ không còn hữu ích từ thời khú đế, do quen có nó mà không bao giờ đặt lại câu hỏi xem mình cần nó nữa hay không. Những buổi với các em nhỏ giống như một cuộc tắm mát cho trí óc. Tôi khuyên các doanh nghiệp nên thỉnh thoảng mời các em nhỏ tới thăm, sẽ không phí thời gian đâu!

- Nhiều công ty bên Hoa Kỳ thường mướn những kỹ sư hay chuyên gia nổi tiếng về khả năng sáng tạo, rồi để cho những người này tự do đi lại trong hoặc ngoài công ty. Các công ty mướn họ cho rằng trước sau gì những chuyên gia này sẽ đưa ra một số gợi ý rất có ích. Tôi quen một thần đồng 28 tuổi, người Mỹ gốc Việt được trọng dụng theo cách như vừa nêu. Anh này cho tôi biết là cứ thỉnh thoảng anh lại nẩy ra một ý tưởng mới, lúc đó anh mới vào trình bày cho một nhóm người liên quan. Y như rằng ý kiến của anh đánh trúng chỗ và công ty mừng rỡ khai thác những hướng đi mới.

- Trong mọi trường hợp, việc sáng tạo không thể bị quản lý như bên quân đội, với quy trình và kỷ luật hà khắc. Người sáng tạo không thể nào tự đặt mình vào bất cứ tổ chức nào. Óc sáng tạo

cần nhận được không khí vui vẻ chung quanh, như vậy trí tưởng tượng, tinh thần hưng phấn mới dễ nảy nở và chóng cụ thể hóa. Khi doanh nghiệp may mắn có những người này, điều kỵ nhất là đặt họ dưới quyền một lãnh đạo tự ái, kiêu ngạo hay không biết lắng nghe và đánh giá.

Khó lòng giao việc khai phóng sự sáng tạo cho ai khác ngoài chính Tổng Giám Đốc! Hay một Phó Tổng với đầu óc phóng khoáng, tính tình nhẹ nhàng, biết lắng nghe và nhất là có đủ nền tảng về kinh tế, tài chính, kỹ thuật, công nghệ để chóng nắm bắt những ý tưởng của người sáng tạo. Giá phải trả cho việc sáng tạo rất cao mà không ai dám nói trước là chương trình sáng tạo sẽ đem lại cái gì. Quả là rủi ro. Tuy nhiên có một điều chắc chắn là không công ty nào có khả năng trường tồn nếu không có óc sáng tạo. Và nếu công ty nào đang ở trong tình huống phải tái sinh thì óc sáng tạo phải đặt lên hàng đầu.

Mà bạn đọc đừng hiểu sai: sáng tạo ở đây bao trùm cả sản phẩm lẫn mô hình hoạt động, cách thức thanh toán, cách dùng nguồn lực khéo léo và tối ưu, cách đối đáp với khách hàng, cách tăng cường nhân sự… Cả ngàn thứ chứ không đơn thuần là sản phẩm mà thôi. Hãy lấy một ví dụ thật cụ thể: đa số chúng ta nghĩ rằng công nghệ thông tin nói chung của các ông Bill Gates, Steve Jobs, Larry Page, sáng chế ra Windows, MacBook, Google… đã làm thay đổi thế giới. Quả là đúng! Nhưng chúng ta quên một chi tiết khổng lồ, còn lớn hơn cả những sáng chế của Bill, Steve hay Larry, làm thế giới thay đổi nhanh hơn nữa: **đó là mọi dịch vụ liên quan đều miễn phí!** Cuộc cách mạng vi tính vào cuối thế kỷ XX chỉ thành công và bùng phát vì mọi dịch vụ đều miễn phí! Bạn đọc hãy nghĩ lại xem có đúng không? Óc sáng tạo đã giúp cho mô hình "ai mua gì trả tiền nấy" đổi sang "cứ tha hồ xài thoải mái dịch vụ đi, miễn phí tuốt!".

Và tôi cho rằng chính nó mới làm cho thế giới bất thình lình lên một tốc độ mới, làm chóng mặt hàng tỷ người.

- Có một điều ai cũng biết, dù không để ý, nhưng đóng một vai trò then chốt trong việc quản trị doanh nghiệp, cũng như tiêu biểu cho kết quả tuyệt vời nhất của óc sáng tạo, đó là "*chiến lược rượu cũ bình mới và rượu mới bình cũ*". Nguyên tắc của chiến lược này là làm cho người tiêu dùng chấp nhận việc tăng giá của một sản phẩm mà họ vẫn thường dùng, trong khi đó sản phẩm không thay đổi. Có nghĩa là cùng một sản phẩm đó, doanh nghiệp bất thình lình tăng giá mạnh, mà người tiêu dùng vẫn vui vẻ mua như không có chuyện gì xảy ra. Không thiếu những ví dụ trên thị trường. Coca-Cola thay đổi hình dạng của chai, vừa mới mẻ, vừa hấp dẫn, hoặc thay đổi khối lượng của nước uống, thế là họ có thể lên giá mà chẳng ai phản đối. Một bình nước rửa chén, lúc to lúc nhỏ, lúc màu



xanh lúc màu vàng, lúc cao lúc thấp, nước rửa chén lúc thì rất đặc hóa chất nên lên giá trong khi chai nhỏ đi, lúc thì được pha loãng trong một chai thật to, rồi giá cũng vẫn lên, vì cỡ của chai đã thay đổi! Đó là nguyên tắc "*rượu cũ bình mới*".

Thế nhưng chiến lược bình cũ rượu mới cũng cho phép đạt tới chung mục tiêu. Một hãng xe ô tô cho ra một mẫu xe hoàn toàn mới như chiếc Ford Escort, VW Golf hay chiếc Toyota Camry, nhưng không đổi tên xe. Vẫn là chiếc Escort, Golf và Camry. Đôi khi công nghệ của chiếc xe đã hoàn toàn đổi, kích thước xe cũng lớn hơn, máy cũng mạnh hơn, mà giá lại không thay đổi mấy. Thế là khách đổ xô vào mua, và cứ như thế chiếc Escort hay chiếc Golf được quảng cáo đã bán hơn 1 triệu phiên bản, nhưng kỳ tình đó là con tính cộng của tất cả những Escort 1, 2, 3, 4, 5, 6 cũng như những Golf 1, 2, 3, 4... Chiếc xe đầu tiên của tôi là Ford Escort, được ra khỏi công xưởng năm 1969. Đến ngày nay, chiếc Escort phiên bản 2016 chẳng còn một chi tiết gì giống phiên bản 1969, nhưng giá không thay đổi mấy nếu hiện đại hóa mức giá theo thời gian!

Chiến lược *rượu cũ bình mới* và *rượu mới bình cũ* là thế. Nó đòi hỏi nhà sản xuất phải động não một cách thật sắc sảo, thông minh, hợp thời, hợp lý để tăng giá hay giữ giá, tùy ý. Mà giá của sản phẩm là gì nếu không phải là giọt máu nuôi dưỡng doanh nghiệp?

Nhìn dưới góc cạnh đó thì chúng ta không khỏi ngỡ ngàng, vì sáng tạo một "giá biểu mới" có lẽ dễ hơn chế tạo chiếc máy bay chạy với năng lượng mặt trời, mà có lẽ còn "ăn tiền" hơn. Không thể phủ nhận là khi óc sáng tạo phục vụ sự tăng giá thì việc làm đó có tính hiệu năng cao hơn so với việc quần quật sáng chế ra một sản phẩm hoàn toàn mới cho thế giới. Vả chăng không phải lúc nào thế giới cũng đón được sự ra đời của một thiên tài như Steve Jobs.

- *Cứ bắt chước là huề cả làng*

Bạn cứ thử ngẫm mà xem, số đông những người khởi nghiệp thường tập trung vào việc cố sáng chế ra một sản phẩm mới: tư duy đó không sai, nhưng ý tưởng mới không phải dễ có.

Bạn sẽ nghĩ sao nếu tôi khuyên bạn mở thêm một tiệm cà phê tại một đường tấp nập đã có sẵn 5 quán cà phê! Nói thế thì hơi buồn cười, vì nào có chút sáng tạo gì ở đây, ai lại khởi nghiệp với ý đồ khô cạn như thế! Tuy nhiên, bạn nghĩ lại đi, nếu khởi nghiệp với ý tưởng đơn thuần để tự nuôi sống, bạn nên bắt chước đúng mô hình nào đang thành công. Bạn hãy mở một quầy bánh mì kẹp ở nơi đang có hàng bán bánh mì kẹp, một tiệm in danh thiếp nơi đang có vài tiệm in danh thiếp. Và bạn có thể tin chắc rằng ngay ngày đầu khai trương là bạn đã thành công. Vì đơn giản, bạn đã giúp cho khu phố đó trở thành trung tâm uống cà phê ngon, hay làm bánh mì kẹp, hay in danh thiếp.

Tất nhiên tôi công nhận là việc khởi nghiệp với một ý tưởng hoàn toàn mới về sản phẩm hay về dịch vụ thích thú hơn nhiều, nhưng mục tiêu cuối cùng của bạn là gì? Và các bạn có cơ hội đi khắp nơi trên thế giới đều được trông thấy những phố toàn tiệm ăn, những đường chỉ bán hoa, những khu vực chỉ bán vải. Những phố này thu hút làm sao!

Trong chương này dành riêng cho việc sáng tạo trong doanh nghiệp, tôi không có mong mỏi gì hơn là giúp các bạn trẻ có được một cách nhìn thực tế về việc sáng tạo. "Nó" không khó đến thế đâu, nhưng "nó" đòi hỏi một hay nhiều cách nhìn khác và mới về một việc hay một vật mà chúng ta đã quen nhìn dưới góc độ cố hữu.

Tôi xin chúc tất cả các bạn luôn luôn có đôi mắt mới để sớm xây dựng nhiều thứ mới. Quy luật kinh tế bắt buộc phải như thế. Nền kinh doanh và xã hội loài người luôn luôn chờ đợi và đón nhận sự đổi mới, cũng như hơi tàn nhẫn với số phận của các sản phẩm cũ.

Vậy ta hãy nhìn sự đổi mới một cách tích cực, như những cơ hội tuyệt vời, tuy ta vẫn phải giữ tính thực tế.

Cuối cùng, tôi xin gửi một thông điệp thật lạc quan: đó là sau khi đi khắp đó đây, làm việc với bao nhiêu quốc gia, tôi mới cảm nhận được rằng có nhiều dân tộc có óc sáng tạo cao, cũng như nhiều nơi có khả năng sáng tạo khá khô cạn. Tôi rất vui mừng, vào một ngày sáng trời, khi ngỡ ra rằng dân tộc Việt có bản năng sáng tạo bẩm sinh, vô cùng phong phú, đa dạng và óng ả. Mong các vị láng giềng đừng ghen tức, mong ngày trông thấy dân tộc Việt đóng góp vào việc chế tạo một thế giới mới được sớm thành tựu.

Óc sáng tạo là vua của thế giới đấy, chớ quên! Chúng ta chỉ còn một sứ mệnh duy nhất là làm vua của óc sáng tạo.

CHƯƠNG 19

Thời gian của cá nhân, thời gian của hệ thống

My favorite things in life don't cost any money. It's really clear that the most precious resource we all have is time.
- Steve Jobs
Những gì tôi ưa thích trong đời chẳng hề tốn tiền bạc. Nhưng rõ ràng, tài nguyên quý báu nhất mà chúng ta có chính là thời gian.

Time is the scarcest resource and unless it is managed nothing else can be managed. **- Peter Drucker**
Thời gian là tài nguyên hiếm quý nhất. Không có khả năng quản lý thời gian thì sẽ không bao giờ quản lý được cái gì khác.

Tôi còn nhớ mình từng chứng kiến một câu chuyện xảy ra rất thường trong các công ty ở Pháp. Cứ thỉnh thoảng lại có một anh kỹ sư người Pháp than vãn rằng anh phải đích thân ra máy photocopy để tự tay sao chụp các tài liệu vì cô thư ký đang bị động viên trên những công việc khác. Anh ấy dẫn lý: "Một giờ làm việc của tôi đắt gấp 4 lần giờ của cô thư ký, do đó cái tài liệu tôi vừa sao đắt gấp 4 lần bình thường so với khi cô thư ký đảm nhiệm".

Rồi anh ấy kết luận rằng thà thừa thư ký còn hơn thiếu, dùng kỹ sư hay tiến sĩ vào những việc thấp kém là một sự phí phạm!

Thực ra, lối lý luận trên là cách ngụy biện của một anh chàng không những lười mà còn kiêu ngạo, vì đấy là một cách để chứng minh rằng ở vị trí của anh đáng lẽ anh không phải làm cái việc quá thấp cho anh như thế. Vài kỹ sư trẻ thường có thói rất đáng ghét khi dùng trí thông minh của mình vào những nhận xét khá nhỏ nhặt. Đâu phải lúc nào công ty cũng động viên "ngài" kỹ sư vào những việc ấy. Trường hợp trên thực ra thỉnh thoảng mới xảy ra, khi trong công ty có quá nhiều việc khẩn cấp dồn vào một lúc.

Một hiện tượng khác cũng xảy ra rất thông thường trong nhiều doanh nghiệp. Suốt ngày, nhân viên chạy như giặc trong hành lang của công ty, các thư ký mắng nhau vô tội vạ. Thang máy lên xuống tíu tít. Hỏi chuyện gì đang xảy ra thì mới biết là ông Tổng Giám Đốc vừa hủy chuyến đi Venezuela để thay thế bằng chuyến đi Hồng Kông. Ba cộng sự cùng tháp tùng đi chuyến Nam Mỹ với ông sẽ không đi nữa, nhưng có bốn cộng sự mới sẽ tháp tùng ông trong chuyến đi Châu Á. Tuy nhiên đến khi chuyến đi Hồng Kông vừa bố trí xong, nhân viên lại toát mồ hôi sau khi Tổng Giám Đốc lại hủy luôn chuyến đi Hồng Kông, thành thử rút cục không ai đi đâu hết, mà gần hai chục người đã mất gần một tuần để đăng ký rồi hủy, rồi lại đăng ký rồi lại hủy. Và điện thoại đã reo suốt tuần giữa công ty bán vé, khách sạn, các thư ký của ông Tổng Giám Đốc và của các cộng sự, đó là chưa kể các cô thư ký của những nhân vật bên Venezuela và ở Hồng Kông đang sửa soạn đón tiếp phái đoàn từ Pháp, chưa bố trí xong đã phải hủy toàn bộ cuộc đón tiếp.

Đăng ký buổi sáng để hủy buổi chiều là một chuyện xảy ra rất thường trong các công ty thiếu tổ chức, thiếu ổn định hoặc có lãnh đạo không thống nhất tư tưởng. Thảm cảnh này còn kinh khủng hơn nếu nó xảy ra trong những doanh nghiệp quan liêu. Vì nếu ở

Pháp, Đức, Anh, Mỹ, nhân viên còn được phép từ chối tháp tùng nếu chẳng may họ bận thì ở những nước quan liêu hơn, các quan chức cấp trung không dám từ chối đi theo lãnh đạo cho dù họ biết trước rằng sự hiện diện của họ đôi khi chỉ để làm cảnh.

Thế nhưng, ngược lại, cũng có rất nhiều công ty êm đềm làm việc, trong công ty cũng có nhiều người công cán ở nước ngoài, cũng nhiều chuyện khẩn cấp phải xử lý, thế mà công ty lại rất yên, không náo động. Trong những công ty này, các thư ký không có vẻ gì là cuống quít, trông họ nhàn hạ là đằng khác. Trông vậy, nhưng bạn chớ bao giờ nghĩ là họ không có việc. Chính vì quản lý khéo thời gian của cá nhân cũng như của tập thể, họ mới đạt được nghệ thuật làm việc một cách êm ái như vậy.

Do đâu có sự khác biệt như vậy giữa các công ty? Thế nào là quản lý thời gian? Cái gì cho phép một tập thể chạy êm ái giống như một giây chuyền công nghiệp với hiệu suất cao?

* * *

Rất nhiều người không hiểu, hoặc không muốn, hoặc không biết quản lý thời gian cho chính công việc của mình. Đến khi phải quản lý thời gian cho tập thể thì họ lại càng lơ mơ.

Cách đây ít lâu, tôi có dịp làm một hội thảo trong một công ty với kỷ luật cao. Các diễn giả mỗi người được phân chia một khoảng thời gian nhất định, và trong phòng hội thảo có một "kiểm soát viên" có nhiệm vụ phải điều hành chương trình theo đúng thời gian quy định. Cứ mỗi khi "còn năm phút" thì từ cuối phòng, kiểm soát viên đưa một biểu ngữ lên cao để nhắc nhở, và đúng lúc đó thì MC yêu cầu diễn giả kết luận. Hôm đó hội thảo đã chạy theo đúng tốc độ, trở thành một ví dụ đơn giản để minh họa cho việc quản lý thời gian hiệu quả. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng đạt được

kết quả tốt như vậy, vì trong đời sống công ty có nhiều lúc việc quản lý thời gian sẽ phức tạp hơn nhiều.

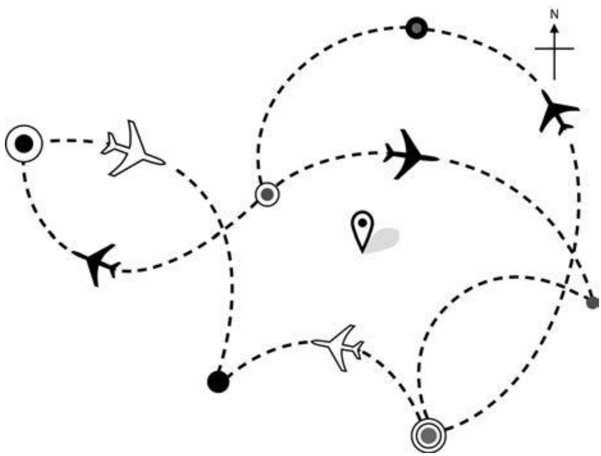
Hẹn ở nơi hai vệ tinh gặp nhau

Vào một tháng mùa xuân năm 1988, tôi và một lãnh đạo công ty Đức cần gặp nhau trực tiếp để giải quyết vài chi tiết quan trọng còn sót lại trong hợp đồng trước khi cùng thực hiện một dự án. Nhìn vào lịch làm việc của mình, tôi nản chí. Suốt tuần tôi phải đi công cán từ Âu sang Á, từ Á sang Mỹ, phía bên anh bạn Đức thì lịch chẳng khác mấy, cũng gay go tương tự. Cả hai đều không thấy lỗ hổng để có thể dành hẳn một ngày cho việc di chuyển để gặp nhau, trong khi đó nội dung thì khẩn cấp. Ngay việc gọi điện thoại cho nhau cũng khó, vì khi hai người đang di chuyển ở những chân trời khác nhau thì giờ giấc cũng khác nhau, giờ sáng cho người này có thể là giờ đêm cho người kia. Thật quá rắc rối!

Thế nhưng cả hai chúng tôi đều có thư ký rất biến báo. Hai bà bèn gọi cho nhau và chỉ sau vài lần tham khảo đã tìm ra giải pháp để chúng tôi gặp nhau trực diện. Họ so sánh từng chặng một của lộ trình mỗi bên và khám phá ra rằng cả hai chúng tôi đều ngẫu nhiên phải tạm dừng ở phi trường Amsterdam vào cùng một thời điểm. Hai bà bố trí cho chúng tôi gặp nhau ở một nơi không phải văn phòng của người này, cũng không phải nơi làm việc của người nọ. Chúng tôi sẽ có hơn một tiếng rưỡi để tìm nhau và thảo luận ngay tại phi trường. Hai lộ trình chỉ chạm vào nhau đúng lúc đó, đúng nơi đó. Thế là cả hai chúng tôi đều tiết kiệm được một chuyến bay để đi thăm nhau tại văn phòng làm việc. Sau cuộc gặp gỡ, chúng tôi mới ý thức được rằng để quản lý thời gian tốt thì cả hai bà thư ký và hai ông sếp phải phối hợp với nhau chặt chẽ mới xong. Hai thư ký đã tiết kiệm được hai ngày làm việc của lãnh đạo cấp cao, sự di chuyển với những rủi ro tiềm ẩn, sự mệt nhọc, chi phí, và nhất là đã

giúp kịp thời giải quyết được một việc khẩn cấp. Thử hỏi việc quản lý tốt thời gian này có thể đáng giá đến bao nhiêu?

Từ ngày đó, tôi đã ra lệnh cho tất cả cộng sự của công ty phải luôn luôn cập nhật lịch chi tiết của mình và thông tin đầy đủ cho thư ký của họ. Trong việc này, cũng như nhiều việc khác, quản lý tốt thời gian đã giúp luôn cho việc quản lý tốt chi phí.



Một anh sếp "vô địch" trong việc quản lý thời gian

Vào những năm cuối thập niên 80, tôi làm việc với một anh sếp luôn có một cuốn sổ nhỏ, trong đó mỗi trang là một ngày trong năm. Tôi có thể khẳng định rằng trên thế gian này không có ai quản lý thời gian giỏi hơn anh, và cũng không có ai "nhét" được vào lịch trình nhiều cuộc gặp hoặc làm việc nhiều như anh.

Có một lần, chúng tôi cùng đi Mã Lai, Thái Lan và Nam Dương (Indonesia). Chương trình sơ khởi là như thế – chúng tôi dành một tuần để thăm ba nước. Nhưng nào anh sếp có thỏa mãn với chương trình đó cho cam, mà anh gọi là còn quá lỏng lẻo. Anh quyết định "nhét nhồi" thêm vài chuyến nữa, bằng cách không

chọn những chuyến *direct flight* (bay thẳng) mà lại muốn có nhiều khoảng *stop-over* (chặng nghỉ). Và cứ mỗi lần *stop-over* thì anh lại tổ chức một buổi họp với khách hàng hoặc với đồng đội đang làm việc trong khu vực. Thế là chúng tôi có thêm *stop-over* ở Singapore, nơi chúng tôi tranh thủ để vào trung tâm thành phố rất gần sân bay chào hỏi anh Tổng Giám Đốc của PUB (Public Utilities Board). Rồi sau đó chúng tôi lại có thêm *stop-over* ở Hồng Kông, nơi chúng tôi tổ chức thêm một buổi họp nội bộ của các Tổng Giám Đốc công ty con đang làm việc trong khu vực. Thế rồi chúng tôi cũng bố trí luôn một *stop-over* ở Manila (Philippines) để có thể vào ADB (Asian Development Bank) thăm một số quan chức quốc tế liên quan đến các dự án của công ty chúng tôi.

Rút cục chúng tôi đã nhân đôi hiệu suất của chuyến đi, nhân ba nhọc nhằn, nhân bốn số dự án mà chúng tôi cần xúc tiến. Chỉ có điều là khi về tới nhà sau một chuyến đi quá nhọc mệt, chúng tôi mới nhớ ra là mình đã quên thú vui tham quan. Suốt chuyến đi chỉ toàn là phòng đợi ở phi trường, khách sạn, phòng họp, uống trà, ăn qua quít và tay cầm đầy hồ sơ. Đây là một chuyến đi kỷ lục mà tôi vẫn chưa quên. Nếu nói về góc cạnh đơn thuần quản lý thời gian thì có lẽ trên đời chưa bao giờ tôi đã gặp nhiều người thế, đi nhiều cây số thế, kinh qua nhiều phi cảng thế, xử lý nhiều hồ sơ thế trong cùng một chuyến đi thật ngắn gọn.

Một ông Chủ Tịch có óc tổ chức

Những chuyện kể trên thực ra vẫn chưa nói lên góc cạnh chính yếu của việc quản lý thời gian. Ai cũng chỉ có 24 tiếng một ngày, vậy bí quyết nào sẽ giúp một người thực hiện được nhiều việc hơn người khác? Quản lý thời gian là gì và thể hiện như thế nào trên thực tế?

Ông Zig Ziglar, một chuyên gia tư vấn về kinh doanh nổi tiếng, từng nói *"Lack of direction, not lack of time, is the problem. We all*

have twenty-four hour days." (Không phải thiếu thời gian mà làm việc thiếu phương hướng mới gây ra vấn đề. Vì mỗi chúng ta đều có 24 tiếng mỗi ngày như nhau.)

Rõ ràng, cách dùng và quản lý thời gian của mình sẽ làm cho chúng ta tăng hay bớt hiệu năng, vì hiệu năng là gì nếu không phải là thực hiện được nhiều việc trong một khoảng thời gian nhất định?

Trong một chuyến đi cùng với ông Jeffrey Koo, Chủ Tịch Ngân hàng ChinaTrust bên Đài Loan, ông đã giải mã cho tôi thế nào là quản lý thời gian.

"Anh Phan ạ, rất nhiều người không hiểu thực sự quản lý thời gian là gì. Ngay thời giờ của cá nhân, của gia đình, họ còn không biết quản lý nữa, nói gì đến việc quản lý thời gian trong công ty!"

Ông nói thêm: "Anh cứ vào ChinaTrust của tôi, anh sẽ ý thức được rằng chúng tôi làm việc rất nhiều, rất hiệu quả. Chính tôi cũng phải đích thân giải quyết rất nhiều vấn đề trong một ngày, như thế quanh năm. Nhưng tôi vẫn có thì giờ chơi với con cháu, đi tham quan, thư giãn và nhất là thể thao. Vậy nếu mỗi người chỉ có 24 tiếng mỗi ngày thì làm sao giải thích được rằng có người có cuộc sống như của tôi, và có người chẳng có mấy việc mà lúc nào cũng hấp tấp như chạy đuổi. Anh biết không, tôi làm Chủ Tịch của hàng chục công ty, chưa kể tới những hội từ thiện, hội thể thao mà tôi phải trực tiếp quản trị. Bí quyết là ở đâu?".

Tôi cười thán phục, nhìn ông rồi thú nhận tôi chỉ mới là Phó Tổng thôi mà đã không làm sao cáng đáng xuể cho hết việc.

Ông nói: "Đây này anh Phan, tôi xin tặng anh bài học từ một người đi trước anh một thế hệ (ông sinh năm 1912). Bài học này đáng giá 1 triệu đô-la cho người khác, nhưng với anh tôi chỉ lấy 1 đô-la thôi. Bí quyết quản lý thời gian không nằm ở chỗ người ta thường lầm tưởng! Nó nằm ở chỗ tập đoàn của anh có được tổ chức một cách hợp lý, tích hợp và mạch lạc không. Mỗi khi ra quyết định

thực hiện một công việc gì, hay một dự án gì, thì chính người lãnh đạo phải cấu trúc công việc đó cho thật hoàn hảo, phải nhìn xem công việc đó sẽ do ai trong tổ chức thực hiện, họ sẽ làm việc với ai, họ sẽ động viên nhân sự, dụng cụ, nguồn ngân sách ra sao... *Nói tóm lại, người lãnh đạo mà xem xét từ trước một cách chu đáo công việc, chỉ đạo một cách đích xác, thì việc làm sẽ được thực hiện một cách thật êm đềm trong trật tự. Khi anh vào một doanh nghiệp mà lúc nào cũng náo động thì lỗi không phải do việc quá khó hay quá nhiều, không phải do thiếu nhân viên mà là do người lãnh đạo kém óc tổ chức, lần lữa trước mọi quyết định, suy nghĩ chập chờn, thay đổi ý kiến tới lui, và khi chỉ đạo lại truyền thông không rõ*".

Ông nói thêm: "Vào đúng lúc đó mà doanh nghiệp lại mướn thêm người thay vì tổ chức lại công việc thì sự náo động chỉ tăng thêm chứ không bớt!".

Nói đến đó, ông cười và hỏi tôi: "Anh Phan tự kiểm đi, có phải đúng thế không? Anh bận là vì anh không chỉ đạo được đến chi tiết, vì anh còn có những do dự và anh đã vội chỉ đạo khi hướng đi chưa thực sự rõ! Thế thì anh còn trách ai, nếu không phải là chính anh?".

Rồi ngài Jeffrey Koo còn giảng cho tôi thêm: "Anh biết tại sao tôi nhàn hạ và ít việc không? Đó là vì tôi tổ chức ngân hàng của mình một cách thật ngay ngắn, quy củ và trật tự, và vì tôi bắt mọi nhân viên phải làm xong hẳn một việc trước khi được quyền nhận một việc mới. Đây là một quy luật cơ bản, do đó, ít khi nào việc quay trở lại chờ sự phán quyết của tôi!

Anh có biết là khi còn trẻ, tôi cứ bắt nhân viên nhận việc tùm lum. Rút cục chẳng việc nào xong hẳn. Từ đó có nhiều tranh chấp, có nhiều rủi ro phát sinh, rồi công ty phải mướn thêm người, phải kiểm tra ngang dọc, theo dõi dự án qua những buổi họp om sòm, từ đó công việc lại sinh sôi ra nhiều hơn. *Ngày nay, việc tôi giao cho ai thì người ấy phải thực hiện đến nơi đến chốn. Họ không bao giờ*



có hai việc phải làm cùng một lúc do sự cấu trúc công việc từ lãnh đạo. Và vì thế mà tôi nhàn rỗi, còn công việc thì cứ chạy đều như cái đồng hồ Thụy Sĩ!".

Làm việc của người khác

Tunku Ritthauddeen, một ông Hoàng Tử bên Mã Lai, cũng là một hình mẫu của tôi, có lần giải thích cho tôi rằng ông rất nhàn. Mọi người bên Mã Lai đều biết ông là chủ tịch của hơn 100 công ty và hội đoàn, nhưng chưa bao giờ tôi thấy ông nao núng vì bận việc. Vào những năm cuối 1990 và đầu 2000, tôi gặp ông mỗi buổi chiều, sau giờ làm việc tại Câu lạc bộ thể thao "Royal Selangor Club".

Tunku Ritthauddeen lại giải thích cho tôi một cách khác hẳn ông Jeffrey Koo thế nào là quản lý thời gian.

Ông nói: "*Chuyện đời cũng như công việc làm, giống nhau ở chỗ là nếu mình nhìn nó phức tạp thì ừ, nó phức tạp. Còn nếu mình nhìn nó đơn giản thì ừ, nó đơn giản.* Anh Phan ạ, có gì đâu mà phải náo động, công việc hàng ngày là gặp mọi người, xem hồ sơ, đánh giá dự án, chỉ định đội làm việc và chỉ đạo cho họ. Rồi sau đó chỉ có ăn với ngủ thôi chứ. Chỉ những người nào thích vất vả thì mới làm cho cuộc đời của họ thành vất vả thôi! Nếu anh là lãnh đạo thì việc gì giải quyết cũng nhanh nếu anh có thái độ phục thiện và hòa nhã. *Việc quản trị thì có gì khó đâu, người giỏi thì thưởng, người lười thì khuyến khích. Chỗ còn lại thì phải dành thời gian để sống, sống với gia đình, với bạn bè và chính với cơ thể mà Thượng Đế tặng mình*".

Tôi hỏi ông làm thế nào để quản trị 100 công ty, ông trả lời ngay: "Bí quyết là ủy quyền. Mà bí quyết của việc ủy quyền tốt là có nhân sự đáng tin và nếp làm việc nghiêm chỉnh. Bí quyết mướn người đáng tin là thăm hỏi kỹ lưỡng và thử thách lâu dài. Nhưng hơn thế nữa, khi đã có người để ủy quyền thì người lãnh đạo phải đi vào chi tiết nguyên tắc và pháp lý. Ủy quyền về cái gì, cái gì không ủy quyền, báo cáo như thế nào, truyền thông ra sao, trong những tình huống đặc trưng thì phải xử lý như thế nào...".

Ông còn cho thêm một bí quyết nữa: "Anh biết tôi làm gì để kiểm soát không? Rất dễ anh Phan ạ. Tôi chỉ cần xem trong công ty có người nào làm việc của người khác không thôi. Trong những công ty tổ chức kém, chuyện này xảy ra rất thường. Thế là cả công ty tự tạo sự xáo trộn chứ không phải làm việc có trật tự! *Khi nhận được những báo cáo rắc rối, khi phải tiếp quá nhiều nhân viên có mâu thuẫn hoặc xung đột với nhau thì tôi hiểu là công việc trong công ty không được phân chia hợp lý.* Vào đúng lúc đó thì việc quản lý thời gian của mỗi người và của riêng tôi sẽ rất khó".

Ông kết luận: "Phần thưởng cho lãnh đạo là sự nhàn hạ khi việc được cắt đặt khéo léo và các đội làm việc được cấu trúc hợp lý.

Ngược lại khi một lãnh đạo cẩu thả, chỉ đạo qua quít thì công ty sẽ toán loạn. *Đối với tôi, việc quản lý thời gian trong công ty không hẳn là quản lý thời gian! Mà là cấu trúc đội hình cho đúng, giao việc cho hợp lý, tổ chức công việc cho chu đáo*. Từ đó công ty chạy như một bộ máy tối tân có đủ xăng dầu, người lái không phải can thiệp quá mức! Và tất nhiên trong công ty không có những sự náo động, bức xúc giống như một tập thể thiếu tổ chức".

Tham nhũng thời gian

Một trong những việc khó quản lý nhất trong một tập thể là quản lý thời gian cá nhân của những nhân viên thiếu ý thức, vì tốc độ làm việc của họ có ảnh hưởng nặng đến tiến độ của công việc. Những nhân viên này thường là lãnh đạo cấp trung và cấp cao, vì chỉ ở những cấp này thì họ mới dám tự cho mình một ít tự do hành xử.

Với tư cách là CEO, bạn sẽ làm gì nếu phụ tá báo cáo rằng "Em phải ở Singapore (hoặc Bangkok) thêm một ngày vì cần mời cơm trưa Chủ Tịch công ty Diamond"? Tất nhiên bạn không thể làm gì vì bắt buộc phải tin vào cộng sự, nhất là sau bữa cơm bạn nhận được báo cáo rằng "rút cục việc cũng không tiến được bao nhiêu". Đến khi một anh bạn ngoài công ty báo cho bạn rằng anh ấy tình cờ gặp cộng sự của bạn dùng cơm chính ngày hôm đó tại một tiệm cơm đắt tiền với một cô nàng quá sặc sỡ, thì bạn sẽ ngã ngửa ra. Chi phí cho bữa cơm chẳng đáng là bao. Nhưng một ngày làm việc đã mất đi cho công ty, có nghĩa vài chục người trong công ty đã phải đợi một thành viên sở khanh về để làm việc. Cái mất mát to lớn ở chính chỗ doanh nghiệp bị trượt ngã, mất trật tự, không quản lý được thời gian, chứ không phải giá trị của bữa cơm cho mỹ nhân!

Tôi gọi thế là *tham nhũng thời gian*, vì cộng sự của bạn đã ăn cắp của công ty thì giờ làm việc, không phải là một ngày, mà hàng chục ngày, vì bạn phải tính cả thì giờ của nhân viên ngồi khoanh tay

đợi sếp về, nếu không kể sự náo loạn xuất hiện trong công ty! Bạn ạ, tham nhũng thời giờ đắt hơn tham nhũng tiền bạc rất nhiều, vì nó có ảnh hưởng đến cả tiến độ đạt mục tiêu của công ty! Để minh họa một cách đơn giản, thử tưởng tượng một công ty đạt được mọi mục tiêu trong 9 tháng thay vì trong một năm. Như vậy lợi nhuận tính trên thời gian một năm đã vượt chỉ tiêu 25%! Đây là con số vô cùng lớn, có khả năng khiến giá trị cổ phiếu của công ty tăng nhiều trên thị trường! Những doanh nghiệp nào thực sự ý thức việc này thường tìm cách vượt các chỉ tiêu thời gian, vì đó là cách khéo léo nhất để nhân viên chấp nhận thêm cố gắng. Trong các công ty đông nhân viên, người lãnh đạo nên kiểm soát chặt chẽ cách dùng thời giờ của các lãnh đạo ở cấp ngay dưới họ, vì chính ở những cấp này chuyện tiêu khiển thì giờ và "tham nhũng thời gian" thường xảy ra nhất.

Trên thị trường kinh doanh, công ty nào đi nhanh sẽ lấy hết thị phần. Quản lý thời gian, trên bản chất sâu sắc nhất, là rút ngắn thời kỳ thực hiện một cách tối ưu, tuy không nhất thiết phải tối đa. Tôi xin mượn những lời vàng ngọc của Jeffrey Koo và Tunku Ritthauddeen để kết luận rằng hơn lúc nào hết, vai trò của lãnh đạo vô cùng quan trọng trong việc quản lý thời gian của doanh nghiệp. *Nhưng quản lý thời gian không chỉ đơn thuần là thời gian, mà còn là văn hóa làm việc đến nơi đến chốn, tổ chức có trật tự và việc nào cũng được cấu trúc trong chi tiết trước khi đi vào giai đoạn thực hiện*. Dưới góc cạnh này, *việc quản trị công ty đi đôi với việc quản lý các lãnh* đạo *to nhỏ một cách chặt chẽ,* tránh để họ có những kiểu tư duy quan liêu và đừng để họ tự thưởng cái tự do hoặc thú vui của quyền lực. Rồi chính những lãnh đạo cấp trung này sẽ phải quản lý tương tự nhân sự của họ theo cùng một chiều hướng.

Tư tưởng "còn nhiều thời gian, còn thừa thì giờ để thực hiện" là một tư tưởng phản tư bản thuần túy, phản tổ chức nhưng lại rất khó khảo sát! Vậy bạn hãy cảnh giác nhé!

CHƯƠNG 20

Những nana* tác chiến của đời tôi

Women's strength, women's industry, women's wisdom are humankind's greatest untapped resource.

- Michelle Bachelet

Sự tài giỏi của phụ nữ, sự chuyên cần của phụ nữ, sự khôn ngoan của phụ nữ là những nguồn lực lớn nhất mà nhân loại chưa bao giờ thực sự tận dụng.

Không lãnh đạo nào có thể phủ nhận rằng việc làm của họ có thành công mỹ mãn hay không là nhờ tài ba của một số phụ nữ trợ lý cho họ. Riêng về trường hợp cá nhân của tôi thì điều đó quả thật đúng. Để biết ơn những người đã đóng góp cho tôi có một sức mạnh khác thường vào thời điểm nghề nghiệp nào đó, tôi xin phép trong chương này kể vài câu chuyện về những phụ nữ đặc biệt. Họ thực sự đã đóng một vai trò then chốt trong nghề quản trị của tôi.

Ngoài đời, có lẽ họ chỉ là những người phụ nữ tầm thường, nhưng tôi không hiểu phép nhiệm mầu nào đã biến họ thành những *nana*

---

* nana có nghĩa là phụ nữ, nana tác chiến có thể hiểu là "nữ quái".

tác chiến, những nữ quái, khi họ vào văn phòng. Trong suốt thời kỳ cộng tác với tôi, họ đã múa kiếm thật ngoạn mục, đến đỗi có lần một lãnh đạo cao hơn tôi đã ngỏ ý "chộp" một cô thư ký của tôi, khi bà thư ký của ông vừa về hưu.

Một trong những điều ngẫu nhiên là tất cả các *nana tác chiến* của tôi đều là thư ký cho tôi. Trong những tập đoàn khác, họ có thể là kỹ sư, luật sư, kế toán, đôi khi có người còn làm bảo vệ. Nhưng, những tập đoàn tôi đã đi qua toàn làm "nghề của đàn ông" nên tôi chưa bao giờ thấy một bóng phụ nữ nào ngoài vị trí thư ký. Không có kỹ sư, luật sư hay kế toán nào giống bóng hình của người phụ nữ ở những nơi sản xuất *turbine* cao 15 mét, hay những toa xe điện dài nửa cây số. Ngược lại tôi cũng có nhận xét ngộ nghĩnh là mình chưa bao giờ thấy bóng nam nhi trong vị trí của một thư ký. Một điều khác đáng ngạc nhiên, do sự ngẫu nhiên, là các thư ký của tôi đều hoặc đẹp kinh khủng hoặc xấu kinh hoàng. Không có bà nào kiểu nhan sắc trung bình cả. Và nói đến sắc đẹp của các bà trợ lý là đi vào một lãnh vực rất tế nhị, giống như đun nồi có vung. Chớ bao giờ mở vung khi nước đã sôi bạn nhé, vì hơi nước bốc lên với áp lực mà vung mới phóng thích có khả năng đốt nám mặt mày của những ai vô ý. Ở tuổi cao của tôi thì mở vung không sao, vì bà vợ của tôi cũng không ghen với tuông nữa.

Không thể phủ nhận là lãnh đạo nào (kể cả lãnh đạo phái nữ) cũng thích có thư ký đẹp, ít nhất cũng dễ coi, trừ những ông có vợ dễ đánh ghen. Vợ tôi chưa bao giờ vào công ty của tôi, và hầu hết các thư ký của tôi chưa bao giờ gặp vợ tôi. Nhưng tôi biết có nhiều lãnh đạo than thở suốt ngày vì cứ hai ngày là bà vợ lại vào "kinh lý" trong văn phòng của chồng, rồi lườm ngoăng ngoắc các cô có mặt trên tầng làm việc lúc đó. Mặc ai muốn nói gì thì nói, "bà tới tận nơi để chúng mày tởn đến mãn kiếp, chớ đụng vào chồng bà nghe chưa". Mà nào chồng bà có bay bướm gì cho cam, chính là

do bà có trí tưởng tượng phong phú. Nhưng, mặt khác thì cũng phải công nhận một sự thật không ai chối cãi: có rất nhiều lãnh đạo mang thói quen hú hí với thư ký, đôi khi còn ly dị với vợ để tôn cô phụ tá đáng yêu làm hoàng hậu. Thử hỏi đâu dễ gì tránh được. Ngày nào lãnh đạo cũng làm việc tới 8 giờ tối, toàn thể nhân viên đã ra về từ lâu, chỉ còn mỗi cô trợ lý quá dễ thương với mình, giữa hai người vào giờ tối thì làm sao cảm tình không chóng trở nên tình cảm?

Tôi xin khẳng định ngay để bạn đọc không có chút hiểu lầm, rằng không có gì ngu ngốc bằng chuyện tình cảm giữa sếp với cô trợ lý vì đơn giản, sau khi "chuyện đó" đã xong xuôi thì số mạng của anh lãnh đạo không cẩn trọng cũng an bài. Tất cả những ai đã "trót lỡ" đều từng kể với tôi là ngay sau đó, cuộc đời của họ biến thành địa ngục. Khuôn khổ sách này không cho phép đi xa hơn, tuy nhiên, không sớm thì muộn "chuyện tình trong công ty" bao giờ cũng trở thành trò cười của mọi người vì có bí mật nào trên đời này mà không một ngày kia bật mí? Đó là chưa kể trường hợp cô thư ký yêu chủ thật tình thì cả công ty sẽ được chứng kiến hiện tượng ghen tuông theo chiều ngược, là cô thư ký sẽ nặng lời mắng mỏ vợ ông, và thậm chí còn cấm luôn bà bén mảng tới nơi làm việc của ông! Đôi khi, cả tiệc tùng cũng trở thành phức tạp vì cô thư ký đáng yêu hết sức tự nhiên đến dự tiệc với sếp, không để cho ông một mảy may hy vọng rằng mình sẽ tự do tới với người vợ chính danh.

Tôi không biết ở Việt Nam ra sao, chứ ở bên Tây thì nhân tình là chuyện rất bình thường. Các Tổng Thống của Pháp như ông Mitterrand hay ông Hollande chẳng buồn giấu giai nhân chi cho mệt, và có ông còn khuyến khích vợ có giá thú của mình trao cho báo chí tất cả những hình ảnh quyến rũ nhất của bà thời "vàng son", như để nói với dân chúng: "Tụi bay có thấy tao biết hưởng thụ cuộc sống không?". Một ví dụ là ông Sarkozy đấy thôi!

Tôi đánh giá những anh bạn lãnh đạo có "vướng mắc" trong công ty là những người quá yếu đuối, không những về chuyện tình mà cả về mặt nghề nghiệp. Làm sếp mà lại để chính thư ký của mình thành sếp mình? Tôi đã trông thấy quá nhiều trường hợp như thế, thật khó coi và cũng quá thảm thương.

* * *

> *No country can ever truly flourish if it stifles the potential of its women and deprive itself from the contributions of half of its citizen. -* ***Michelle Obama.***
>
> *Không quốc gia nào có thể phát đạt nếu kiềm hãm tiềm năng của nữ giới và tước bỏ sự đóng góp của cả một nửa số công dân.*

Những *nana tác chiến* của tôi là những người phụ nữ tôi rất quý mến, chấm hết! Trong công việc, họ là chiến sĩ và chỉ là chiến sĩ, không có họ thì tôi không biết phải làm sao! Nhưng về "chuyện kia" thì không bao giờ có. Và nhờ đó mà tôi may mắn chưa bao giờ khiến mình trở thành thằng hề, vợ tôi chưa bao giờ phải đích thân tới công ty làm đảo chánh nóng!

Cô Nicole Chan Kwa

Cô này sanh năm 1960, tuổi Tý, quốc tịch Mauritius, tính tình cứng như đá, cương quyết kinh khủng. Cô đã trở thành thư ký vì không kiếm được việc nào khác, chứ thật ra cô cũng có bằng cử nhân kinh tế. Cũng vì vậy, cô không đánh máy nhanh, cô cũng không biết lấy *steno* như một thư ký chuyên nghiệp (*steno* là kỹ thuật tốc ký, hình như đã dần dần mất đi rồi). Nhưng ngược lại cô vô cùng tinh nhạy, óc và mắt của cô chạy nhanh như một bộ máy tình báo. Sự nhanh nhạy của cô đã giúp cho tôi thoát nhiều rắc rối mà tôi sẽ kể ở phần sau.

Cô có một người yêu trong công ty, nhưng tôi thực sự chưa bao giờ biết người đó là ai, và thực ra tôi cũng không tìm hiểu. Chỉ có điều một buổi chiều mát mẻ vào mùa thu, cô xin phép nói chuyện riêng với tôi sau giờ làm việc. Tôi không giấu là mình đã băn khoăn mấy tiếng đồng hồ khi chưa biết đề tài của cuộc nói chuyện, nhưng rất may là cô chỉ muốn hỏi ý kiến từ một người lớn tuổi hơn cô.

Nicole bảo: "Thưa ông, em có một người yêu, hai đứa sống với nhau đã nhiều năm. Nay cả hai đều muốn có con với nhau. Nhưng em không biết nên chọn phương án nào, cưới đã rồi có con sau, hay có con rồi mới cưới sau!". Thú thật tôi không hiểu vấn đề liền tức khắc, nên mới trả lời một cách cổ điển là "theo tôi thì phải cưới đã chứ, ai lại có con trước khi cưới".

Nhưng chỉ ít lâu sau cô mang thai, và nói với tôi: "Em quyết định đẻ xong rồi cưới, như thế thì đứa con mới hoàn toàn là sở hữu độc quyền của em. Vì nếu cưới rồi mới đẻ thì đứa con sẽ là sở hữu chung, mà chẳng may tụi em bỏ nhau sau này thì sẽ phải chia nhau đứa con. Luật pháp rất phức tạp về chuyện này, khó làm lắm!".

Nghe xong tôi ngã ngửa vì rõ ràng tôi với cô không thuộc cùng thế hệ. Nhân sinh quan con người quả có nhiều bí ẩn khó giải mã!

Nicole Chan Kwa lẩm cẩm như thế trong đời thường, nhưng trong công việc thì cô rất nhanh trí. Tự cô chuẩn bị lịch trình cho tôi mỗi ngày. Mỗi khi tôi sắp có buổi họp với ai thì bao giờ cô cũng đã đặt trước mắt tôi hồ sơ công việc có liên quan. Khi tôi đi công du, cô chọn những chuyến bay tốt nhất một cách rất tài tình, bố trí cho tôi ở những khách sạn vừa đẹp nhất vừa tiện nhất cho công việc. Cô nắm vững việc truyền thông nên không bao giờ tôi phải thông tin cho ai cái gì vì cô lo hết. Khi tôi đi đến đâu thì ngay lúc vào khách sạn để đăng ký, tôi luôn luôn nhận được thông điệp từ cô, đợi sẵn ở quầy lễ tân. Cô dặn dò tôi nhớ chuyện này chuyện nọ, gửi cho tôi lịch trình, và cô đã báo trước cho các đối tác để sự đón tiếp luôn

luôn chu đáo. Cô cũng ghi cho tôi mọi số điện thoại cần thiết. Và đến giờ ăn tối cô thường gọi điện trước cho các tiệm ăn để đăng ký chỗ ngồi cho dù cô ở Paris và tôi ở Fiji hay ở Na Uy.

Trước khi tôi lên đường bao giờ cô cũng đưa cho tôi túi ngoại tệ cần thiết, đôi khi cô còn mua trước được cả thẻ sim để ngay khi xuống phi cơ là tôi có thể dùng điện thoại. Cô bố trí hết, lo hết, và cho dù đôi khi tôi đang ở cách xa Paris cả 15.000 cây số, nhưng lúc nào cô cũng như đang ở bên cạnh. Cuối ngày bao giờ tôi cũng gọi cho cô để rà soát lại công việc cho ngày mai. Thường vào lúc đó tôi giải quyết luôn tất cả những câu hỏi trong ngày từ các cộng sự của tôi, và đọc luôn qua máy điện thoại báo cáo việc làm để Chủ Tịch tập đoàn luôn luôn được cập nhật về công tác của tôi. Nicole sẽ đánh máy và ngay ngày hôm đó, mọi người liên quan sẽ nhận được báo cáo của tôi theo thời gian thực. Nhờ cô, không có lãnh đạo nào làm việc nghiêm chỉnh, nhanh chóng và hiệu quả như tôi.

Có một lần tôi tới Istanbul, Thổ Nhĩ Kỳ và nhận một thông điệp cô đã gửi sẵn ở quầy phục vụ của khách sạn: "Em nghi ngờ là có



nhân vật ở cùng khách sạn để do thám việc làm của ông. Do đó, ông cứ *check in* trong khách sạn đó đi, nhưng em đã đăng ký một khách sạn khác, như vậy ông có một phòng khách sạn dự phòng nếu muốn tránh người theo". Và ngay sáng hôm sau, quả nhiên Đại Sứ Quán Pháp báo cho tôi là công việc của tôi có người theo dõi vì dự án thuộc Bộ Quốc Phòng. Nhờ cô báo trước nên ngay từ phút đầu khi mới đặt chân tới Istanbul, tôi đã cẩn mật không bao giờ để cặp tài liệu trong phòng. Đi đâu tôi cũng cầm cặp theo, và xin bạn đừng cười, kể cả khi đi toilet. Ba đêm ròng, tôi ngủ với tài liệu nằm dưới gối! Đến khi về Paris tôi hỏi Nicole làm sao cô đoán được trước sự việc như vậy, và cô kể rằng khi mua vé cho tôi, lần này khác những lần trước, bên *agent* cứ hỏi đi hỏi lại một cách đáng ngờ, ra vẻ kiểm tra cho chắc chắn ngày tới, ngày về, khách sạn nào… Nicole bảo cô ngửi thấy mùi "khét" qua những câu hỏi của người bán vé nên báo cho tôi biết.

Nicole cũng đòi có "phần thưởng", chẳng phải là lương bổng gì, nhưng cô bắt tôi hứa là mỗi ngày, khi cô gọi thì tôi phải "báo cáo" những chuyện riêng tư. Cô này rất thích nghe những chuyện tình ái qua ngày của sếp, và tôi đã kể cho cô hàng trăm chuyện ảo mà tôi từng đọc trong mục "tâm sự" trên báo, hoặc trong sách!

Nicole lưu tâm nhất là lúc tôi nổi nóng. Mỗi khi tôi ở trạng thái như thế, cô có những lời vô cùng dịu mát: "Ông cố giữ huyết áp dưới 13/8 để cả công ty còn nhờ", và y như rằng tôi nhẹ người tức khắc!

Một người phụ tá như Nicole Chan Kwa thật khó quên. Sau này tôi không bao giờ gặp lại được một nana tác chiến nào nhanh nhạy như cô.

Bà Danielle Moutaud

Bà này đã là phụ tá cho tôi suốt thời kỳ tôi làm DCEO bên điện lực. Chỉ kém tôi có 3 tuổi, tuổi Sửu, nhưng bà trông còn rất trẻ, với

cặp mắt rất to, ngươi xanh lá cây như mắt mèo xiêm. Ngoại hình của bà rất cân đối nhờ tập thể thao, yoga, đi bơi, rồi jogging, rồi lại đi bơi, rồi lại đi tập yoga… Nếu lấy chồng giàu thì có lẽ bà sẽ không bao giờ phải đi làm, họa may bà sẽ trở thành cô giáo dạy yoga.

Tôi với bà có mối quan hệ rất kỳ lạ, vì trước khi tôi nhậm chức thì bà là thư ký của ông Boiteau, người tiền nhiệm của tôi. Vốn ông Boiteau xưa kia là một siêu sao của công ty, trong nhiều năm đã kinh qua mọi vị trí lãnh đạo hạng trung một cách thật xuất sắc, nhưng đến khi lên chức DCEO thì ông thất bại. Dưới chức vụ này ông không làm gì nên chuyện, và do đó Hội Đồng Quản Trị mời tôi lên thay. Ông là một quý ngài lịch lãm và biết điều, tuy thế ông rất thù ghét tôi. Có lẽ ông cho rằng tôi đã *lobby* để hất ông đi, một chuyện mà tôi không bao giờ làm với ai chứ nói gì với ông. Và do đó, bà thư ký của ông cũng ghét tôi. Lần đầu tôi vào văn phòng, bà Danielle Moutaud đã nhìn tôi với đôi mắt thiếu hẳn nét trìu mến của một người sắp làm cộng sự trực tiếp cho tôi !

Có người hỏi tại sao tôi không thay đổi thư ký, và tôi đã trả lời dối trá rằng mình chẳng có lý do gì để làm việc đó. Thực ra, tôi đã cân nhắc khá lâu, và cũng dò xét để cuối cùng quyết định bà Danielle Moutaud sẽ vẫn tiếp tục làm việc với mình. Nói ngắn gọn, đây là lần đầu tiên trên đời tôi đi vào lãnh vực điện lực, không những thế, đây cũng là lần đầu tiên tôi nắm giữ chức vụ DCEO của một tập đoàn 25 ngàn người. Không ít thì nhiều, bà Danielle Moutaud đã có kinh nghiệm và mối quan hệ. Hai thứ đó tôi đều đang thiếu!

Nhưng một lý do khác khiến tôi muốn giữ bà là vì tôi nghe nhiều tiếng tốt về bà. Bà cực kỳ *pro*, cực kỳ giỏi, và cực kỳ sang trọng. Có lần khi bà tiếp khách thay tôi vì tôi chưa về kịp, một phái đoàn Nhật Bản tưởng lầm bà là vợ của tôi vì bà lịch thiệp và sang trọng quá! Bà lại có một ưu điểm khác là rất đẹp và rất biết ăn mặc. Và tuy không biết chi tiết về đời tư của bà, tôi ngờ rằng đấng phu quân của

bà phải là người quyền thế. (Ở Tây Phương, chuyện người phụ nữ đi làm trong khi chồng là người quyền thế rất phổ biến.)

Tôi cũng ngờ rằng bà chỉ chịu làm việc vài tuần với tôi để thử lửa chơi với ông sếp mới. Bà thiếu gì cơ hội đi chỗ khác. Tuy nhiên Danielle và tôi ngay từ tuần đầu đã trở thành một cặp vô cùng hợp "*jeu*", một bộ máy ít khi nào có. Bà rất *pro*, tôi cũng vậy. Bà làm việc rất nhanh, tôi cũng vậy. Bà gợi ý, ngay sau đó bà cảm nhận tôi cũng trùng ý kiến, và khi tôi đi vắng thì tình huống không khác gì với Nicole Chan Kwa nói trên. Về mặt nghề nghiệp, nói không quá, hai chúng tôi cực kỳ thích làm việc cùng nhau. Và chỉ vài tháng sau khi bắt đầu cộng tác, bà Danielle không hề che giấu niềm hào hứng khi nói với tôi: "Làm việc với một sếp chuyên nghiệp đến từng chi tiết là cả một thú vui".

Thật ra có một điều bà không để ý, mà tôi cũng không giải mã cho bà: mệnh của tôi thuộc Thổ, bà ấy mệnh Hỏa, và theo đúng quy luật của tạo hóa thì mệnh Hỏa luôn luôn che chở cho mệnh Thổ. Và đúng như thế, "chuyện tình nghề nghiệp" của chúng tôi đã tuân thủ theo đúng mô hình tâm linh được đoán từ trước. Tôi đã đánh cuộc như vậy và tôi đã nhắm trúng. Bà Danielle Moutaud và tôi đã cộng tác với nhau trong những năm oai phong nhất và hiệu quả nhất đời nghề nghiệp của tôi.

> *In societies where men are truly confident of their own worth, women are not merely tolerated but valued.*
> *- **Aung San Suu Kyi**.*
>
> *Ở những xã hội mà đàn ông thực sự tự tin, không những phụ nữ được nhìn nhận mà còn được xem trọng.*

Lại một Danielle khác: Bà Danièle Velut

Bà Danielle Moutaud đẹp bao nhiêu thì bà Danièle Velut xấu bấy nhiêu. Cả hai đều không ai đoán đúng tuổi, vì Danielle này quá đẹp, và Danièle kia quá xấu.

Tuy xấu, nhưng Danièle Velut là một thiên thần. Bà là một trong hai thư ký của tôi vào thời kỳ tôi giữ chức Chủ Tịch Châu Á của cả tập đoàn Alsthom. Tuy gầy tong gầy teo, tóc bạc quá mùa, nhưng mắt bà sáng và mặt bà hiền hậu làm cho tôi luôn luôn có cảm tưởng bà là một loại "thượng tọa nữ giới" cộng tác với tôi. Và bà hiền hậu thật, với trái tim bằng vàng và tâm hồn bằng ngọc.

Khi tôi nhớ lại thời kỳ có bà làm trợ lý thì đáng kể nhất là bà soạn thư cho tôi giỏi đến độ tôi không cần đưa ra nội dung, thậm chí đến độ tôi chỉ cần ký. Bà hiểu rõ các dự án, những tình tiết y như một kỹ sư lão thành. Sáng nào tôi cũng mời bà vào văn phòng cùng với Francoise, bà thư ký kia của tôi, và chỉ cần nói mình muốn gửi thư cho ông này ông nọ thì bà Danièle sẽ biết nội dung và hình thức phải ra sao! Khi tôi uống xong cà phê do Francoise pha, thì thư do Danièle soạn đã nằm sẵn trong những cặp hồ sơ.

Không những thế, bà Danièle còn rút sẵn ra những tài liệu mà bà đoán là tôi cần đọc lại trước khi ký. Chỉ trong vòng một giờ buổi sáng là việc "thư *in* thư *out*" đã xong! Bà Danièle Velut lại có một biệt tài sắp xếp hồ sơ lưu giữ. Tôi cần bất cứ tài liệu cũ nào thì bà chỉ cần một phút để lấy ra cho tôi, ngược lại không tài liệu nào nằm trên bàn của bà quá một phút, vì tài liệu đó sẽ được bà xếp vào hồ sơ lưu trong khoảnh khắc.

Bà Danièle có một khuyết điểm lớn, là bà chỉ đi guốc! Và do đó, khi có việc khẩn và chỉ cần nghe tiếng guốc đập vào sàn thì ai cũng biết Danièle đang chạy trong hành lang! Có lần chính ngài Chủ Tịch tập đoàn phàn nàn với tôi: "Anh Phan ạ, anh nên mua một đôi hài bằng nhung cho bà thư ký già của anh đi, chứ tôi ở lầu 5 mà tiếng guốc ở lầu 4 của bà ấy nặng quá, làm thủng tai của tôi luôn".

Có lần tôi đả động với bà vấn đề tế nhị này (gọi là tế nhị vì luật trong công ty cũng như những nguyên tắc bảo vệ quyền làm người không cho phép ép buộc ai trong việc chọn giầy chọn dép), bà chỉ nói giản dị như thế này với tôi: "Thưa ông, với đồng lương của tôi và với tất cả nhiệm vụ gia đình mà tôi phải cáng đáng thì thú thật với ông, tôi chỉ có đúng một đôi guốc trong cuộc đời". Lúc đó tôi sửng sốt không dám hỏi thêm. Tôi không hiểu bà phải cáng đáng gánh nặng gia đình gì, tuy nhiên Francoise nói với tôi là hình như ông bố của bà bị bán thân bất toại. Bà Danièle rất kín đáo về đời tư của mình, do đó không ai biết chắc chuyện gì về bà. Tôi chỉ biết nhà của bà rất xa sở, phải hơn một tiếng lưu thông. Và ngay tháng sau đó tôi đã thẳng tay tăng lương cho bà với ý mong là công ty xử công bằng với một trợ lý trung thành, giỏi giang và chăm chỉ.

Danièle này không giỏi bằng Nicole, cũng như không sắc sảo bằng Danielle kia, nhưng bà là một thiên thần thật khó quên trong cuộc đời nghề nghiệp của tôi.

Bà Kathryn Ong – Mã Lai

Nếu so sánh tốc độ làm việc của bà Kathryn và bà Danièle thì giống như vị trí nhất và nhì trong giải điền kinh chạy 100 mét, họ chỉ cách nhau một phần mười của một giây đồng hồ. Họ còn giống nhau cả về dáng vẻ. Kể vậy để bạn đọc có thể yên lòng cho vợ tôi, và quả thực vợ tôi yên lòng về Paris và thoải mái mặc tôi tự do chia sẻ cuộc sống nghề nghiệp với Kathryn! Chẳng vấn đề gì có thể xảy ra vì đến hai lý do. Ngoại hình của Kathryn giống như con thỏ, với một bộ răng vẩu hoành tráng làm người ta chỉ muốn đút cà rốt vào cho bà ăn. Nhưng hơn thế nữa, Kathryn là một cỗ máy, người gốc Hoa! Mỗi khi tôi gọi bà vào văn phòng thì bao giờ bà cũng ôm tất cả đống hồ sơ đang phải xử lý, sợ tôi gắt vì thiếu món nào. Đôi mắt chớp chớp liên tục và thêm tật nói lắp, bà bảo "Tôi sẵn sàng rồi", như một võ

sĩ sắp lên đài để vào trận. Bà là một cái máy được chế tạo ra để làm việc, làm việc và làm việc, và tôi rất thích sử dụng cái máy đó.

Bà là "di sản" của người tiền nhiệm, ông Bruce, người Úc. Và tôi cũng muốn giữ bà vì đây là lần đầu tôi làm việc tại Mã Lai trong một công ty sản xuất nước lọc từ sông, một lãnh vực hoàn toàn mới cho tôi vào thời đó. Mã Lai cũng là một "món mới" trong quá trình làm việc. Do đó tôi không muốn lấy thêm rủi ro, và tôi nghĩ mình phải tránh việc đổi mới toàn diện.

Robot Kathryn thật tuyệt vời, và tôi đã rớt vào bẫy của bà. Bà biết tôi thích chơi golf, mà ngay cạnh sở chúng tôi có câu lạc bộ Royal Selangor, nơi cả nội các Mã Lai chơi hàng ngày. Để tránh giờ đêm vào lúc 19g30, tôi phải rời văn phòng mỗi ngày vào lúc 16g45 để kịp thời gian chơi được 9 lỗ (một cuộc chơi đầy đủ gồm 18 lỗ). Nào ngờ trong khi tôi chơi golf, "*robot* Kathryn" nhân danh tôi đã cai quản cả công ty. Mãi đến 2 năm sau tôi mới biết chuyện, vì công ty chạy rất tốt, lợi nhuận rất cao, đến khi một nhân viên đầu tiên xin từ chức. Rồi người thứ hai, người thứ ba…Và chính *robot* Kathryn gây tội lỗi, cứ tìm đủ mọi cớ để tránh việc tôi gặp những nhân viên có ý từ bỏ công ty. Bà nói "những người bỏ đi toàn là nhân viên thấp và ham lương cao bên ngoài, chẳng đáng tiếp họ", dù đó không phải triết lý của tôi. Và ngay sau khi tiếp chuyện những nhân vật "thấp kém" theo lời của Kathryn thì tôi hiểu ngay. Tôi là người có lỗi, đã để Kathryn hoành hành, làm mưa làm gió! Từ một bộ máy hiệu năng cao, bà đã trở



thành một ả Tào Tháo đáng ghét tiếm quyền của sếp. Bà cũng biết tội, vừa chớp mắt vừa ấp úng nên càng nói lắp đến mức khó hiểu nổi những gì bà đang phát âm.

Và tôi đã chia tay với bà thư ký *robot* láu táu. Từ một con thỏ *robot* đáng yêu giống như trong các phim của Walt Disney, bà đã trở thành một King Kong khiếp đảm có khả năng phá hoại cả một vùng trời. Âu cũng là bài học cho tôi, dù tôi không thể phủ nhận rằng Kathryn đã chứng tỏ mình có đủ khả năng để thay thế tôi làm CEO, ít nhất là trong những giờ xế chiều lúc tôi đang mải chơi golf. Trên nhiều mặt, trải nghiệm của tôi với Kathryn đã cho tôi một bài học khiêm tốn, một bài học để đời, mà tôi phải ôn đi ôn lại. Cũng phải cám ơn Kathryn thôi, bạn nhỉ.

Bà Catherine Prigent

Từ Kathryn này sang Catherine nọ, đọc tên trùng âm, nhưng cá tính khác nhau hoàn toàn. Bà Catherine Prigent là một người rất hiền hậu, điềm đạm, và có lẽ sẽ xứng đáng hưởng lộc Trời hơn nếu Trời đoái nhìn bà thêm một chút. Nhưng bà là biểu tượng của một cuộc đời khổ đau.

Catherine không phải là thư ký của tôi, tuy nhiên bà thuộc nhóm phụ tá của Chủ Tịch tập đoàn nên tôi làm việc với bà khá thường trực, vì cứ mỗi khi Chủ Tịch muốn gọi điện cho tôi ở Mã Lai thì luôn luôn nhờ bà nối dây liên lạc (vào thời đó Chủ Tịch không chịu dùng điện thoại di động, mà chỉ dùng điện thoại bàn).

Bà Catherine Prigent vừa xấu, vừa mập, nặng hơn 120 kí lô, và cơ thể của bà lại có mùi làm cho người đối thoại đứng gần rất khó chịu. Trông bà rất nặng nề đến mức ai cũng thương, và người trong công ty cũng biết thế nên không ai có ý gì để phiền bà. Bà góa rất sớm, thêm vào đó chỉ có một đứa con trai, nhưng lại mắc một bệnh hiểm nghèo mà y khoa ngày nay chưa có thuốc chữa – bệnh tự kỷ!

Thế nhưng tôi rất quý bà, vì bà là mối liên hệ thật sốt sắng đáng yêu của tôi với Chủ Tịch tập đoàn. Tôi ở Mã Lai, thỉnh thoảng muốn trò chuyện với Chủ Tịch, thế là bà Catherine sẽ "rình" lúc ngài vui vẻ rảnh rang. Chính đó là lúc tôi được thoải mái nhất để chia sẻ với lãnh đạo tối cao, và nhờ bà mà tôi luôn luôn có được những giây phút đó.

Bà có một bí mật riêng chỉ chia sẻ với tôi và vài người thân. Vốn cha bà xưa kia làm việc tại Việt Nam trong những năm 1940, 1950 nên nhà bà còn giữ khá nhiều đồ cổ của đất Việt. Bà quý những kỷ niệm này của cha lắm. Bà gói ghém các bàn tủ vào trong những khổ vải thật to, thật dầy và gửi tất cả tại một công ty cầm đồ quý. Bà kể với tôi rằng một nửa lương của mình là để nuôi con, gần một nửa còn lại là để trả phí cho tiệm cầm đồ. Còn bà chỉ uống nước lọc mà vẫn mập, như bà thường vừa đùa vừa nói.

Một hôm bà gọi cho tôi, nói rằng con trai đang bị bệnh hoành hành nên bà sẽ phải bán một cái bàn thờ cổ để trả chi phí cho bác sĩ, nhưng bà chỉ muốn bán cho tôi vì tôi là người Việt Nam. Tôi đưa bà một ít tiền để liệu những chi phí ban đầu, tuy nhiên tôi cũng nói với bà rằng mình không chơi đồ cổ, và cũng kiêng không đem bàn thờ nhà khác về nhà mình!

Ngày tôi về hưu, chính bà lo thủ tục cho tôi tại Paris. Thủ tục hành chính về hưu khá vất vả, và nếu không có bàn tay của bà thì tôi đã phải về Paris cả tháng để lo việc này. Xong xuôi, tôi lại tặng bà một số tiền khá lớn. Bà nhận nhưng chỉ xin mượn, mặc dù cũng nói với tôi rằng không biết bao giờ bà mới trả nợ được với số lương ít ỏi của mình. Tôi giải thích cho bà rằng đứa con của bà cũng là đứa con của cả xã hội, và như thế thì cũng ít nhiều là đứa con của gia đình tôi.

Duyên số không cho tôi cơ hội gặp lại bà, vì tôi không sống tại Paris. Tuy nhiên, khi quyết định kể về các phụ nữ trong đời nghề nghiệp của mình, tôi không thể quên bà.

* * *

If you want something said, ask a man;
if you want something done, ask a woman.
*- **Margaret Thatcher, Cựu Thủ tướng Anh Quốc**.*

Muốn nghe chuyện, hỏi đàn ông; muốn việc xong, hỏi phụ nữ.

Không biết tại sao, trong suốt đời làm việc của mình, tôi hợp với phụ nữ hơn là với nam giới. Bao nhiêu địch thủ của tôi đều là phái nam, còn số đông trợ lý đắc lực lại là phái nữ. Tôi không thể giải thích sự việc như thế. Nhưng cũng vì vậy, tôi kính trọng phái nữ vô cùng. Mẹ tôi. Mẹ vợ. Vợ tôi. Hai em gái tôi. Hai con gái tôi. Và tất cả những nana tác chiến mà tôi vừa kể. Riêng đối với những người này, thực sự họ đã hỗ trợ cho tôi, làm bia đỡ đạn cho tôi, nuôi dưỡng tôi. Họ là nơi tâm thần của tôi được an vui, là bộ máy tác chiến của tôi, cũng là những người bạn tâm tình của tôi. Và từ bàn tay của họ, tất cả những ý tưởng trừu tượng trong óc của tôi đã trở nên hiện thực. Tôi xin phép ví họ như những pho tượng Đức Bà với một ngàn tay, trăm mắt để chinh phục và an bài chúng sinh. Tôi không giấu rằng không có những nữ quái trung thành và sắc sảo này có lẽ tôi sẽ chẳng làm nên chuyện.

Ngày hôm nay, nhiều năm về sau, tôi không còn giữ liên lạc gì với họ, không biết họ đang làm gì, ở đâu, nhưng tôi luôn luôn có lời cầu nguyện để những phụ nữ ấy được hưởng hạnh phúc mà họ xứng đáng tiếp nhận.

CHƯƠNG 21

Kế thừa

Control your own destiny or someone else will.

- Jack Welch

Hãy nắm lấy định mệnh của chính mình,
bằng không sẽ có người khác làm việc đó thay bạn.

Năm 1993, khi ông Francis Bouygues mệnh chung, ông đã chuẩn bị chu toàn cho việc kế nghiệp của mình. Ông kịp thời chỉ định con út là Martin Bouygues sẽ thay thế ông vào chức Chủ Tịch Tổng Giám Đốc tập đoàn Bouygues sau một thời gian cân nhắc kỹ lưỡng.

Chuyện kế nghiệp tại Bouygues đáng để chúng ta nghiên cứu và chiêm nghiệm. Nói ngắn gọn, đây là công ty xây dựng đứng số 1 thế giới năm 1992. Song song với chuyên ngành chính là xây dựng, tập đoàn này cũng sở hữu kênh truyền hình số 1 tại Pháp và công ty viễn thông Bouygues Telecom cùng nhiều công ty con khác. Với doanh thu khủng (77 tỷ Francs năm 1992), tập đoàn đã thực hiện rất nhiều dự án và hợp đồng xây dựng vòng quanh thế giới.

Tại sao trường hợp kế nghiệp của Bouygues đáng để chúng ta chú ý tới? Bởi nhiều điểm khác biệt với những trường hợp kế nghiệp thông thường:

- Bouygues là một công ty gia đình thuần túy do chính ông Francis Bouygues thành lập từ tay trắng vào năm 1946.
- Bouygues là một đại tập đoàn có kích thước hoàn vũ
- Ông bà Bouygues được 4 người con, 3 trai 1 gái, nhưng *chính con trai út* mới được cha chỉ định là người kế thừa!
- Trong 4 người con, chỉ có cậu con út Martin là người duy nhất **không có** học vấn cao (chỉ học đến lớp 12). Và chẳng nói ra ai cũng hiểu, người nào cũng mong mỏi được cha chỉ định, kể cả cô con gái trưởng.
- Tại Pháp, quan hệ xã hội trong ngành kinh doanh vịn nhiều vào bằng cấp, đôi khi còn vịn vào chính tên tuổi của trường đại học nào đó, nên người con út Martin thiếu hẳn tiêu chuẩn quan trọng này.
- Chỉ một thời gian ngắn sau khi Martin lên kế nhiệm thì cha ông mất, điều này có nghĩa là ông Francis Bouygues chưa có nhiều thì giờ để dẫn dắt Martin trong việc điều hành.
- Tóm lại, người cha Francis Bouygues đã nhìn thấy trong đứa con út những khả năng lãnh đạo lớn hơn những người con kia. Ông đã đủ can trường lấy một quyết định khó và ông đã kịp thời tranh thủ với thời gian.
- Đây là một quyết định có tính sống còn, khó khăn hơn mọi quyết định, vì nếu tập đoàn không được lèo lái vững chãi thì không những mất vị trí số 1 mà còn có thể phải đối mặt với nguy cơ tụt hậu.

Hai mươi bốn năm sau khi Martin Bouygues kế vị cha, tập đoàn Bouygues còn hùng mạnh hơn xưa nhiều. Năm 2015, doanh thu của tập đoàn lên tới 33 tỷ euro (tức gần 200 tỷ Francs), tập đoàn có mặt trên 100 quốc gia với hơn 100 ngàn nhân viên, trong đó có 45 ngàn nhân viên làm việc ngoài nước Pháp. Một sự kiện khó chối

cãi minh họa cho sự thành công của Martin: Vào những năm 1970, tại Pháp có hơn 30 công ty chuyên về xây dựng, ngày nay chỉ còn lại vỏn vẹn có 3, và tập đoàn Bouygues vẫn giữ hàng đầu. Không những thế, tập đoàn đã đa dạng hóa thành công trong nhiều lãnh vực khác của môi trường kinh doanh: điện lực, viễn thông, nước lọc thành phố và sở hữu kênh tivi số 1 của Pháp.

Tất nhiên, ai cũng muốn tìm hiểu thêm lý do cho sự thành công của Martin. Tuy sau nhiều năm lãnh đạo, ai cũng nhìn nhận Martin có đủ khả năng và bản lĩnh, nhưng mọi người đều muốn phân tích xem người cha Francis đã chuẩn bị cho người con như thế nào. Quả nhiên, nếu nhìn kỹ những lý do của thành công thì ngoài việc được cha truyền nghiệp, Martin còn được hưởng ba gia tài khác:

- Tất cả các lãnh đạo sẵn có tại tập đoàn vô cùng giỏi và trung thành với gia đình. Khi người cha mất đi, không một vị lãnh đạo nào trong tập đoàn từ nhiệm hoặc tệ hơn là bội phản tập đoàn. Họ vẫn một lòng tiếp tục phục vụ tập đoàn và phục tòng lãnh đạo mới, người thuộc thế hệ con cháu của họ.
- Bouygues là tập đoàn tiên phong trong việc chia cổ phần cho nhân viên nói chung và cấp lãnh đạo nói riêng. Hơn 21% cổ phần của công ty thuộc sở hữu của nhân viên. Vào thời đó, chuyện phát tặng cổ phiếu là vô cùng hi hữu, nó chứng tỏ người cha đã biết nhìn xa khi tạo ra một hệ thống để giữ người. Phải nhiều năm sau, các doanh nghiệp của Pháp mới ý thức được tầm quan trọng của việc này. Có kinh tế gia gọi đó là "xã hội hóa tư bản".
- Nhưng tập đoàn Bouygues còn thực hiện được một việc ấn tượng hơn nữa: Vào năm 1963, tập đoàn Bouygues đã thành lập trong công ty một nhóm được đặt tên là "*Ordre des compagnons du Minorange*" (Đoàn những người đồng hành của Minorange). Nhóm gồm toàn những nhân viên

xuất sắc và trung thành nhất. Ngày nay, trong nhóm có 1.064 thành viên được chia ra 15 đẳng. Họ được nhận một sự ưu đãi và quan tâm đặc biệt từ tập đoàn. Người sáng lập Francis Bouygues đã có lần thú nhận rằng ông vô cùng tự hào đã có ý nghĩ thành lập ra nhóm này để tôn vinh và nhìn nhận những nhân viên nhiệt tình và trung tín. Ngày nay, tinh thần bằng hữu chân thật và trung thành đã nảy nở giữa các thành viên. Song song với một sơ đồ tổ chức có trên có dưới, tập đoàn có thêm một hệ thống quản trị bên lề, trong đó mỗi thành viên được xử sự bình đẳng không theo chức vị trong công ty. Ông Francis gọi những thành viên của đoàn là những bằng hữu. Ông cư xử với họ như đối với những người bạn đồng hành. Nhóm Minorange thực sự gắn bó, họ là bia che chở tập đoàn, họ truyền giáo cho các nhân viên khác một lý tưởng, một phong cách, một nếp sống. Có lẽ chính họ mới thực là "lực lượng" đã giữ trật tự trong công ty vào những lúc sóng gió, nhất là vào thời kỳ kế vị.

Rõ ràng, với ba tài sản tinh thần nói trên mà ông để lại cho con, người cha đã chuẩn bị chu đáo cho việc kế thừa. Ông đã chọn đúng người, và ông đã hiểu được rằng việc kế thừa không chỉ là một lựa chọn có tính cách cá nhân, mà còn có tính hệ thống, phải được chuẩn bị sớm.

Năm nay (2017), Martin đã 65 tuổi, và vấn đề kế thừa lại được đặt ra cho thế hệ sau, có lẽ còn gay go hơn trước. Những người con của Martin còn quá non trẻ để lãnh đạo một tập đoàn lớn mạnh như vậy, trong khi những thuộc hạ trung tín của tập đoàn đều ở tuổi hưu trí. Tình huống chuyển giao và kế thừa của Martin sẽ khác hẳn khi xưa!

Tôi kể chuyện của đại gia đình Bouygues để minh họa rằng việc chuẩn bị kế thừa cho những vị trí chủ chốt vốn rất tế nhị. Làm sao

biết trước doanh nghiệp sẽ biến đổi thế nào. Tất cả công lao để gây dựng một đế chế không thể tránh được hết những rủi ro rải rác trên lộ trình, những rủi ro này có thể làm tan giấc mơ của tổ tiên nếu như người kế nghiệp không đủ bản lãnh. Vì trong nền tư bản thuần túy, mọi chuyện biến đổi rất nhanh, chỉ cần có sự lỗ lã nhiều năm liên tục là doanh nghiệp sẽ phải đối mặt ngay với khủng hoảng và viễn tượng giải thể.

Ông Francis Bouygues đã giải quyết được một bài toán quá khó với một phương án quả thực táo bạo. Có bao nhiêu người dám hành xử và chọn lựa phương án kế thừa như ông? Nói chung, gia đình nào, cho dù một đại gia đình kinh doanh, dù sắc sảo đến đâu, dám quả quyết có sẵn thành viên để thừa kế? Vì đây không phải là thừa kế tài sản mà là thừa kế một cơ thể sống với bao nhiêu vấn đề của 100.000 nhân viên, hàng trăm công ty con rải rác khắp năm châu. Rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam là những công ty gia đình, biết rõ bài toán này hơn ai, nhưng họ sẽ làm gì với viễn tượng thừa kế, trước sau gì cũng sẽ tới?



* * *

Viết đến đây, tôi thấy lo ngại cho những gia đình không có giải pháp thừa kế tốt. Tôi đã gặp quá nhiều trường hợp kỳ lạ, mà chẳng trường hợp nào giống nhau!

Nào là gia đình có nhiều anh em, người nào cũng giỏi. Bọn trẻ tranh nhau chức Chủ Tịch và CEO công khai. Không đứa nào chịu đứa nào, không ai có đủ số cổ phiếu để ăn đứt, nhưng đứa nào cũng có đủ uy thế để phá đám. Rút cục, họ vời người ngoài có một ít cổ phiếu vào để làm trọng tài cho một gia đình tan rã.

Tôi cũng từng quen một gia đình bên Mã Lai chỉ có đứa con trai duy nhất. Cậu ấm được cha mẹ giàu chiều chuộng quá, sắm cho một chiếc siêu xe thể thao. Thảm cảnh chẳng mấy lâu sau xảy ra bởi chiếc siêu xe phóng nhanh quá, làm cho hai ông bà vợ chồng già không còn ai để nối nghiệp. Bất thình lình, bài toán của người chủ doanh nghiệp không có lời giải đáp, thậm chí cả cuộc đời lập nghiệp của họ trở thành vô nghĩa.

Tại Việt Nam, phần lớn các doanh nghiệp đều là công ty gia đình. Và các gia đình Việt Nam thường thường đông con nên trên lý thuyết thì việc kế nghiệp không đặt ra vấn đề thiếu người, mà thừa người, cho dù nếu chẳng may người con trưởng không có óc kinh bang tế thế. Đã thế, những sáng lập viên của các doanh nghiệp nổi tiếng đều là những người phi thường dưới nghĩa này hay nghĩa khác, vì đơn giản, họ đã thành lập doanh nghiệp của mình trong những thời kỳ thiếu thốn mọi mặt. Không những thế, nhân sự chung quanh họ vào thuở ban đầu không phải là những nhân sự được đào tạo bài bản. Và vì vậy, việc kế nghiệp đối với những người sáng lập viên phi thường này lại càng thêm khó.

Tôi đã được chứng kiến tận mắt việc làm đáng trân trọng của một chủ doanh nghiệp về xây dựng, ông này kế nghiệp của cha trong công ty chủ yếu là gia đình. Ông vừa học vừa xây, vừa phát

triển công ty vừa đào tạo nhân viên theo những mực chuẩn cao cấp nhất thế giới. Chỉ trong 20 năm, không những công ty đã có thành tích xây lên những tòa nhà cao nhất Đông Nam Á với những phương pháp bài bản nhất, mà hơn thế nhiều, họ đã trao lại cho đất nước hàng trăm kỹ sư và chuyên viên có mực chuẩn quốc tế, đây chẳng phải kỳ công thì là gì? Thế nhưng công ty sẽ tổ chức sự kế nghiệp ra sao là cả một vấn đề.

Trong ngành viễn thông, Việt Nam đã tiến rất nhanh, tiến rất xa do sự đóng góp "trên cả sắc sảo" của nhiều vị lãnh đạo hiếm có. Việc làm thật phi thường, chỉ trong ít năm. Thời kỳ kế nghiệp chưa tới, nhưng tôi e rằng trong lĩnh vực siêu lớn này, việc kế nghiệp cũng sẽ không giản đơn.

Trong ngành nước soda, tôi cũng đã làm việc một thời gian ngắn với một tập đoàn trong nước. Người sáng lập viên đã khởi nghiệp cách đây hơn hai chục năm bằng cách đun bia hơi bằng củi. Nay công ty đứng hàng đầu thị trường Việt Nam, thế chẳng phải phi thường thì là gì? Nhưng thị trường nước soda không dành cho người "da mỏng", do đó kiếm người kế nghiệp sẽ khó khăn.

Thay thế những người khởi nghiệp với tài năng xuất chúng như vậy thật không dễ. Tôi chỉ xin chúc tất cả các doanh nghiệp Việt Nam có được những nhân sự kế nghiệp xứng đáng, và tôi cũng chúc những người hậu duệ mọi may mắn để thành công.

Một gia đình hiếm có: gia tộc Rothschild

Thực ra, trên thế giới đã có những đại gia đình giải quyết việc thừa kế một cách rất tài tình, cho dù những khó khăn họ phải vượt qua gay go hơn chuyện kế thừa ở Việt Nam nhiều lần.

Một ví dụ vô cùng khó thực hiện là chuyện của gia đình Rothschild, một trong những gia đình Do Thái kỳ cựu nhất Châu Âu, sở hữu ngân hàng nổi tiếng Rothschild được thành lập từ năm

1760. Gia đình đã kinh qua hơn hai trăm năm biến cố, trong đó có hai cuộc đại chiến thế giới lần thứ I và II. Họ đã chung sống với mọi thể chế, hoàng gia, nền dân chủ... Họ đã phải tiếp cận mọi loại chính phủ của ba, bốn quốc gia trong suốt thời gian dài đó. Ngân hàng Rothschild ngày nay có nhiều chi nhánh như mọi ngân hàng, nhưng nếu nói về nối nghiệp thì gia đình chính thống đã chia ra thành nhiều chi nhánh chính, một ở Anh, một ở Pháp, một ở Đức và một ở Thụy Sĩ. Đó là chưa kể gia đình có một chi nhánh hùng hậu tại Áo. Một người bạn thân của tôi làm việc thường trực với gia đình Rothschild kể cho tôi rằng gia đình có một nếp sống vô cùng khắt khe đối với các thành viên trong gia đình, đặc biệt là những người con, người cháu ruột. Những đứa bé Rothschild đều phải theo học tại những trường gương mẫu, được giáo huấn từ hồi bé để tập tuân thủ một kỷ luật sắt đá. Nhưng hơn thế, gia đình đã dạy cho những đứa con tính nhân ái, vị tha đối với xã hội mà ít gia đình nào có được. Không những thế, từ ngày thành lập đến giờ, gia đình luôn luôn tham gia vào mọi hoạt động xã hội và từ thiện với một nhiệt tình hiếm có. Họ lại luôn luôn tặng quà cho nhiều quốc gia, nơi mà họ hoạt động, những món quà vĩ đại như hàng chục lâu đài trị giá hàng trăm triệu đô-la. Và họ vẫn đứng đó, với toàn con cháu Rothschild đóng những vị trí chủ chốt trong ngân hàng. Ví dụ của gia tộc Rothschild chứng minh rằng không có gì là không thể ngay trong việc kế thừa.

* * *

Một chính sách kế thừa

Nếu tôi viết về các gia tộc nhiều quá thì đôi khi tôi có thể làm độc giả hiểu lầm vấn đề chính trong chuyện kế thừa, vì thực ra việc này không giới hạn ở vị trí lãnh đạo mà còn đặt ra ở nhiều vị trí chủ chốt khác nữa trong doanh nghiệp. Nhìn lại gương của gia đình

Bouygues, có lẽ chúng ta sẽ đánh giá được tầm quan trọng của *cả một chính sách kế thừa* trong công ty. Đây không phải bài toán trên một vị trí cá nhân nào, mà có thể nói trên mọi vị trí chủ chốt trong mỗi doanh nghiệp phải có sẵn người thừa kế tiềm năng, và đây mới là bằng chứng sức khỏe tốt của doanh nghiệp. Trong những doanh nghiệp lớn tại Tây Âu, họ rất coi trọng việc mà họ gọi là *succession plan* (kế hoạch kế nhiệm trong công ty).

Tôi thú thật đã có một thời kỳ rất ít quan tâm về vấn đề này. Vào những năm từ 1986, Ban Nhân Sự thường nhắc nhở tôi "đừng quên tham gia các buổi họp dành riêng cho vấn đề kế nhiệm" vì tôi không bao giờ có mặt và thường ủy quyền cho phụ tá. Vài năm sau đó tôi đã nhìn nhận được lỗi lầm khi một anh kỹ sư trưởng về hưu. Anh này vốn chuyên về những ứng dụng công nghệ trong quá trình luyện sắt và thép, vào lúc anh "*bye bye*" công ty thì **chúng tôi không tìm ra người thay thế anh**. Sự tham gia của anh vô cùng quan trọng trong dây chuyền sản xuất những khối sắt và thép mà chúng tôi dùng để đẽo thành những sản phẩm như *turbine* (cánh quạt công nghiệp). Những khối này nặng hơn 200 tấn (thép cục), thời gian đẽo một cục thép to như vậy để biến nó thành một cái *turbine* có thể kéo dài từ 9 tháng đến 18 tháng tùy theo mức độ cầu kỳ của sản phẩm. Cái cục thép đó đáng giá xấp xỉ 100 triệu đô-la vào thời đó. Các bạn nào có chút kiến thức về kinh tế sẽ tìm ra ngay sự lợi hại của việc sản xuất xong sớm hay muộn vài tháng của sản phẩm. Ít ra sự khác biệt về ứng dụng công nghệ cũng đủ lợi hại để cho phép trả lương cho hàng trăm anh kỹ sư như thế. Thái độ "chểnh mảng" của tôi đã khiến tôi nhận sự khiển trách từ Hội Đồng Quản Trị, nhưng điều làm cho tôi đau nhất là cái nhìn "khinh khỉnh" của các nhân viên. Tôi biết mình có lỗi và từ đó, đi đến đâu trong công ty tôi cũng hỏi các sếp lớn nhỏ "Anh đã có người thừa kế chưa?" như một nỗi ám ảnh khó quên. Và đôi khi tôi hỏi cả những người chưa đủ 40 tuổi

đời câu hỏi đó, khiến họ tưởng tôi nói đùa. Những người này còn ở tuổi năng động và có lẽ họ cũng như tôi xem nhẹ chuyện kế thừa...

Kế thừa cho mọi vị trí, không nhất cứ là lãnh đạo

Tất cả các vị trí chủ chốt phải có một người hậu thuẫn sắp sẵn để kế thừa. Vị trí chủ chốt không có nghĩa là chức to, mà là một công việc phải có người thường trực nắm giữ vì tầm quan trọng trong dây chuyền sản xuất hay dịch vụ. Anh chàng phụ trách về công nghệ thông tin ngày nay là một trong những nhân vật quan trọng nhất trong bất cứ doanh nghiệp nào. Một hôm tôi lên cơ quan hành chính nơi tôi cư ngụ để làm bằng lái xe mới. Khi tới nơi, tôi thấy có quá đông người, một tình huống rất khác lạ vì bình thường ít khi nào dân chúng tới đó phải xếp hàng chứ đừng nói tới việc hàng chục người đang nóng ruột chờ. Hỏi ra lẽ thì mới biết là hệ thống máy tính bàn và mạng Internet bị lỗi. Anh chàng phụ trách đi đâu mất cả buổi sáng làm cho mọi dịch vụ thông tin bị ngưng hoạt động.

Có một anh chàng khác mà bản thân tôi thấy rất cần thiết – đó là người phụ trách sửa thang máy trong chung cư của tôi. Anh này cũng có bổn phận trực vào những giờ cố định. Có một lần tôi đi thang máy, tự dưng thang ngừng giữa đường, bấm sao cũng không hoạt động lại. Tôi bèn bấm nút đỏ "*emergency*" (gọi khẩn cấp). Một lần, hai lần, ba lần... tòa nhà im lặng, không có ai can thiệp, tôi như lơ lửng trong một sa mạc. Rồi điện tắt, trong thang máy tối hù. Vẫn không có ai can thiệp. Không có ai để nhờ vả, hôm đó lại là chiều Chủ Nhật. Rút cục có tiếng người nói vang lên cho tôi nghe: "Em đang kiếm người trực đây, nó không có mặt trong phòng". Vào đúng lúc đó tôi thề là mình sẽ can thiệp để cho từ nay phòng trực có ít nhất hai nhân viên. Bạn thử tưởng tượng là công ty thang máy vì một lý do nào đó không kiếm được thợ thay thế người vừa

từ nhiệm thì không biết họ phải đối xử ra sao nếu một trường hợp tương tự xảy ra.

Nhóm lãnh đạo thường trực

Thật ra mọi công ty đều phải lập kỹ lưỡng danh sách những vị trí nhạy cảm về mặt kế thừa. Những vị trí này đi từ trên xuống dưới, không nhất thiết phải là một vị trí lãnh đạo.

Xưa kia, hồi tôi còn làm việc với Alsthom thì công ty quản lý bộ máy lãnh đạo một cách thật thần kỳ. Trong số hàng ngàn lãnh đạo to nhỏ, công ty đã lọc sẵn một nhóm gọi là những lãnh đạo thường trực trong công ty. Những người này được quản lý riêng biệt, và lương bổng, tiền thưởng hay cơ chế hưu trí đều riêng biệt với tổng số nhân viên trong doanh nghiệp. Lúc tôi được gia nhập đội ưu tú này thì nhóm có vào khoảng 50 giám đốc được tin cẩn nhất. Những người này được hưởng mọi ưu đãi, kể cả khi trong cuộc đời của họ xuất hiện những nhu cầu bất ngờ, công ty cũng tìm đủ mọi cách để giải quyết những vấn đề bất ngờ này của họ. Trong nhóm có 3 CEO khối lớn, một chục CEO công ty con, chỗ còn lại là một số lãnh đạo công ty chủ chốt. Những người chủ chốt này thỉnh thoảng được thuyên chuyển từ đơn vị này sang đơn vị nọ để hấp thụ một hay hai ngành nghề khác của doanh nghiệp. Công ty Alsthom mong rằng bằng cách này công ty sẽ đáp ứng được mọi bất ngờ tại những vị trí lãnh đạo. Và quả thật là như thế, mỗi khi có sự cố hay có những bất ngờ khiến phải thay đổi thành phần lãnh đạo trên sơ đồ tổ chức thì công ty chỉ cần bổ nhiệm một hay nhiều người có sẵn trong nhóm đặc biệt nói trên. Chính tôi cũng đã được thuyên chuyển một lần, từ vị trí Deputy CEO của khối *Power* (điện lực) sang vị trí Deputy CEO của khối *Metro and High Speed Train* (metro và đường sắt cao tốc). Tôi còn nhớ là vào lúc thuyên chuyển số đông nhân viên trong công ty cứ hỏi nhau làm sao một ông chuyên về điện lực có

thể làm việc về đường sắt. Câu hỏi thật ngây thơ, vì họ không biết rằng tôi thuộc nhóm đặc nhiệm, có thể nhận được bất cứ vị trí nào mới, vào bất cứ lúc nào. Tóm lại, tôi đã được chuẩn bị sẵn để kế nghiệp, chỉ còn phải đợi "ngày lành tháng tốt" là ra tay!

Trường hợp của tôi trong công ty Alsthom minh họa chính sách của một số công ty về việc thừa kế các lãnh đạo.

Học việc

Ở cấp dưới hơn, rất đông công ty công nghiệp tổ chức rất quy củ hệ thống *apprentissage* (học nghề). Nước Đức nổi tiếng có được một hệ thống học và dạy nghề ngay trong doanh nghiệp. Ngày nay, chính sách học/dạy nghề đang được nước Pháp khôi phục sau nhiều năm bị coi thường.

Tại Thụy Sĩ, tôi biết một công ty chuyên sản xuất máy chế tạo bao bì, và có lần một nhân viên mà công ty quý nhất sắp về hưu – một ông già có hơn 35 năm nghề. Việc làm của ông chỉ đơn giản là phụ trách các máy cắt *carton* (các-tông). Bất cứ ai khác trong doanh nghiệp mà dùng máy cắt đều không cắt được như ông. Tuy việc cắt *carton* thuộc vào một công nghệ hẳn hoi, nhưng vẫn không làm sao so sánh được với bàn tay và mắt con người! Công ty này không có giải pháp nào khác là mướn sẵn hai, ba nhân viên trẻ tuổi để học nghề với ông già trước ngày hưu trí của ông.

Tại ngay một công xưởng của Alsthom Power cũng có một ví dụ đáng chú ý. Trong đơn vị *turbine* cũng có một ông cụ sắp hưu chuyên về việc giũa bóng các cánh *turbine* vừa được sản xuất xong. Việc giũa rất quan trọng vì nó ảnh hưởng tới hiệu năng của chiếc turbine. Không ai giũa đẹp và tốt bằng chính tay của ông bác này, cho dù giũa bằng máy. Ông giải thích là mình giũa theo ánh mặt trời rọi qua cửa sổ lên chiếc cánh *turbine* vào đúng giờ trưa trong ngày. Khi không có mặt trời, ông mô phỏng ánh sáng dương bằng

cách đặt một chiếc đèn sáng ở đúng vị trí mặt trời để rọi chiếu vào thép cong. Và chỉ có bàn tay thần thoại của ông mới tìm ra được hiệu năng tối đa cho chiếc cánh quạt bằng thép đặc. Hai năm trước khi ông về hưu, công ty cũng đã đặc phái hai nhân viên giỏi để phụ giúp ông và xin ông dạy nghề.

* * *

Bản chất của sự tiến bộ nằm đúng ở chỗ người kế thừa không phải học lại từ đầu mà được người đã có kinh nghiệm truyền nghề, truyền sự hiểu biết, truyền những bí quyết. Từ cấp cao nhất đến cấp lao động đơn thuần, có rất nhiều vị trí đòi hỏi một chính sách tiếp nối, kế thừa để những công nghệ đặc trưng của công ty không bị thất tháo hay mất đi.

Thế giới ngày hôm nay không tin mấy về những gì đứng ngoài tầm của máy móc. Đó là tư duy Tây Âu từ nhiều thập niên, nhưng rồi chính người Tây Âu ngày nay cũng nhìn nhận tầm quan trọng của sự truyền bá kinh nghiệm và tay nghề.

Rất đông doanh nghiệp Việt Nam chưa nắm được tầm quan trọng của vấn đề vì đơn giản, kinh tế hiện nay của chúng ta đang sản xuất những gì mới lạ về mặt công nghệ. Chúng ta ít có những bàn tay từng trải, từng sản xuất, từng hấp thụ được những ngành nghề mới nhập khẩu từ nước ngoài. Về mặt công nghệ, chúng ta chưa nắm vững mấy những kỹ thuật đặc trưng để có thể truyền bá.

Họa may, về mặt nông nghiệp, dân tộc Việt Nam nắm rất nhiều bí quyết để trồng lúa, hoa trái. Tuy nhiên nền kinh tế của chúng ta đang hướng người lao động vào các ngành công nghiệp, hướng đi này tất nhiên sẽ làm cho "nghề nông nghiệp Việt Nam" mất đi từ từ những bàn tay và trí óc chuyên nghề theo thời gian. Ngay bây giờ, chúng ta cũng phải ráo riết giải quyết việc thừa kế về nông nghiệp kẻo sẽ để mất đi truyền thống quí báu.



Xã hội đoàn kết không chỉ đoàn kết mọi người với nhau, mà còn phải đoàn kết các thế hệ với nhau qua tất cả những tác động tích cực để việc kế thừa được thực hiện chu đáo.

Truyền sự hiểu biết, truyền nghề là một công việc khẩn cấp phải khởi đầu càng sớm càng tốt.

* * *

Khả năng trường tồn của một doanh nghiệp tùy thuộc khá nhiều vào chính sách kế thừa của doanh nghiệp. Có thể nói một cách chắc chắn rằng doanh nghiệp nào không có hẳn một chính sách kế thừa thì tính trường tồn không được bảo đảm. Đó là vì từ thế hệ này qua thế hệ nọ sự kế nghiệp không thể nào vịn vào sự “tùy cơ ứng biến” bởi đơn giản, sự sắp xếp nhân sự cần rất nhiều thời gian: thời gian để chọn người theo tiêu chuẩn; thời gian để người được tuyển làm quen với công việc lãnh đạo, nhất là làm quen với nếp sống của doanh nghiệp và văn hóa sẵn có; thời gian để người chủ hữu doanh nghiệp xác nhận là người được chọn thực sự xứng đáng và có đủ khả năng!

Khi nói về sự trường tồn, người ta thường tập trung chính sách vào cấp lãnh đạo. Thực ra, tuy việc thừa kế ở cấp “chủ nhân” rất quan trọng, nhưng tính trường tồn của doanh nghiệp còn tùy

thuộc vào cả chính sách kế thừa tại các vị trí nhạy cảm hoặc quan trọng ở mọi cấp, thậm chí ở cấp thấp.

Một ngàn doanh nghiệp là một ngàn vấn đề thừa kế. Tại các doanh nghiệp Việt Nam thì chuyện kế thừa lại càng gay go thêm do ít nhất hai yếu tố: một là người tốt rất hiếm, hai là các chủ nhân doanh nghiệp Việt Nam ít khi nào chịu giao cho người ngoài gia đình doanh nghiệp mà họ đã dựng lên. Nhưng thử hỏi doanh nghiệp nào tại Việt Nam dám quả quyết là trong gia đình họ đã có sẵn những đứa con ruột thực sự có khả năng xuất chúng, sẵn sàng thay thế họ và nhất là sẽ yêu doanh nghiệp của mình y như cha hay tổ tiên? Và thử hỏi, những người cha đã chuẩn bị kỹ lưỡng cho các con như thế nào để kế nghiệp, khi biết rằng thế giới sắp tới khác hẳn với thế giới đã qua, một thế giới của sự cạnh tranh ngày càng mở, một môi trường không còn vịn vào quan hệ nhiều nữa mà tùy thuộc nhiều về tính chuyên môn và thái độ chuyên nghiệp?

Đây thật là cả một vấn đề khó giải quyết, vì nói một cách thật thà, ít doanh nghiệp nào đã có sẵn một phương án thừa kế!

Ở đây, tôi xin có vài lời khuyên cho những doanh nghiệp gia đình.

Tôi hiểu là rất nhiều bậc cha mẹ đã thành công trong doanh trường muốn để lại cho con sự nghiệp của mình. Đây là một hoài bão chính đáng. Tuy nhiên, để lại tài sản thô thì không có gì để nói, nhưng khi tài sản là một doanh nghiệp năng động, có sức sống cao, có những đòi hỏi và những rủi ro to lớn, thì thiết tưởng cha mẹ nên suy nghĩ lại trước khi giao công ty cho con. Khả năng lãnh đạo của đứa con là một điều kiện đã khó hội tụ, nhưng liệu đứa con có thực sự thích nối nghiệp hay không lại là một chuyện khác nữa phải rà soát. Tôi thường ví cuộc đời chủ doanh nghiệp có rất nhiều góc cạnh “chó má, khổ tâm” của nó. Đứa con không yêu nghề của cha sẽ thất bại trong niềm ray rứt. Nếu sau này người con bỏ nghề, giải thể doanh nghiệp thì việc này chẳng khác gì phản bội tiền nhân.

Nhưng nếu muốn tiếp tục thì người con sẽ phải đôi khi hy sinh hạnh phúc riêng tư.

Tôi khuyên những doanh nghiệp nào không có người kế nghiệp nên bán công ty khi có điều kiện và thời thế thuận lợi. Làm như vậy thì thế hệ con sẽ được hưởng một gia tài mà họ có thể đầu tư theo ý thích thay vì phải kế vị một cách miễn cưỡng. Gia đình nào biết nhận thức lợi ích cho con mình như thế sẽ còn làm thêm được một việc sáng giá: chuyển công ty của mình vào tay những người ở ngoài công ty có nhiều động lực và đang có ý định phát triển công ty thêm nữa. Cái lợi cho cả xã hội thật hiển nhiên!

Còn nếu doanh nghiệp may mắn tuyển được người ở ngoài gia đình có đủ tài và khả năng để kế vị, tôi khuyên toàn gia đình nên nghĩ tới việc mọi thành viên gia đình rời bỏ mọi chức vụ vận hành trong doanh nghiệp để cho phép người mới vào được rảnh rang thực hành việc lãnh đạo. Gia đình hãy tập trung vào việc quản trị và giám sát (trong Hội Đồng Quản Trị). Lý do là tôi đã thấy quá nhiều trường hợp mâu thuẫn giữa lãnh đạo từ ngoài và những người để sót lại của gia đình trong sơ đồ tổ chức. Những mâu thuẫn này rất khó phân giải và gây ra nhiều tình huống kéo dài, có hại cho sự tiến bộ của doanh nghiệp.

Trường hợp bi thảm nhất là gia đình nào thiếu sáng suốt, quá tự tin, giao công ty cho một người con không ý thức được hết tất cả những điều khó trong việc kế nghiệp, mà đôi khi chỉ tham chức quyền sẵn có và quá háo hức thay thế cha mẹ. Doanh nghiệp sẽ dần dần mất tính chuyên nghiệp, sẽ phản ứng chậm trên thị trường, sẽ chọn những lộ trình sai. Và sau một thời gian sẽ mất giá. Rất tiếc là trường hợp này còn quá phổ biến. Thượng sách là bán sớm doanh nghiệp của mình, hạ sách là để mọi chuyện muộn màng. Trong xã hội tư bản thuần túy thì thị trường sẽ nhanh chóng xóa sổ những doanh nghiệp này.

Việc kế nghiệp và kế thừa là một trong những việc khó thực hiện nhất trong cuộc đời của một doanh nghiệp. Dù sao chăng nữa, đây là một quyết định hoàn toàn thuộc thẩm quyền của gia đình đang chủ hữu doanh nghiệp, không ai khác, tuy chuyện kế thừa sẽ có ảnh hưởng trên xã hội một cách rộng rãi chứ không riêng gì trên doanh nghiệp nói riêng. Người chủ doanh nghiệp nào ý thức được thấu đáo rằng công ty của mình cũng là sở hữu của xã hội, cho dù mình nắm hết giấy tờ chủ hữu, sẽ tìm ra một phương án *win-win-win*: Lúc nhường chỗ cho người kế thừa, người chủ doanh nghiệp thông minh, trách nhiệm và sáng suốt sẽ là người nắm được cả ba cái lợi – tài sản để lại sẽ thật ngọt ngào cho con cháu, hiệu quả thật thiết thực cho doanh nghiệp của mình, và lợi ích thật tốt đẹp cho toàn xã hội.

CHƯƠNG CUỐI

Một ngàn lý do để lạc quan

It always seems impossible until it is done.
- Nelson Mandela
Bao giờ cũng vậy, khi chưa hoàn tất thì việc nào trông cũng quá sức.

Failure will never overtake me if my determination to succeed is strong enough. **- Og Mandino**
Khi đã quyết tâm thành công, tôi không bao giờ để cho tư tưởng thất bại trấn áp.

Trừ khi bạn là nhà độc tài trẻ tuổi búng sữa của một đất nước cách chúng ta không xa mấy, thì trong bất cứ việc gì bạn cũng luôn luôn cần biết rõ xem lính của mình có động lực không, có vui vẻ làm việc không, có hợp tác đắc lực với nhau không. Cả đất nước ấy cả ngày chỉ ngồi đợi lệnh của nguyên thủ, kể cả tướng tá và các thành viên trong nội các. Thậm chí ngay đến tình cảm dân chúng cũng không được tự phát mà phải đợi lệnh. Lệnh là lệnh. Không được lệnh thì không nhúc nhích. Đói hay no, mặc kệ. Mưa hay nắng, mặc kệ. Sếp chỉ có một, đó là anh chàng độc tài búng sữa. Đất nước ấy hạnh phúc ra sao, trù phú đói no thế nào thì ai cũng biết rồi. Nó tiêu biểu cho một nền quản trị bất chấp sự đóng góp, bất chấp tính tương tác, bất chấp cả đến khả năng riêng

biệt của mỗi con người. Tôi dùng một điển hình hơi thái quá đó để chỉ ra cái thái cực mà các nhà lãnh đạo dân vận hay doanh nghiệp chớ bao giờ nên tiến lại gần. Nhất là các lãnh đạo doanh nghiệp, nơi mà sự trù phú phải được đưa lên cao, hạnh phúc trong việc làm của mỗi nhân viên phải được bảo đảm, và nhất là vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp cần được xác định lại mỗi ngày. Trong một xã hội mà không ai hợp tác với ai, không ai quan tâm đến ai thì xã hội không thể tạo ra nhiều giá trị được. Ngược lại, chỉ cần một nhóm người nhỏ góp công vào cùng chung mục đích, không chóng thì chày, sẽ tạo ra thành tích, thậm chí phi thường.

Từ mấy chục năm vừa qua, tôi đã được thấy nhiều, cảm nhận nhiều, tại Việt Nam cũng như tại nước ngoài. Tôi đã làm việc trong khá nhiều loại công ty, lớn có nhỏ có, lớn thì trên 100 ngàn nhân viên, nhỏ thì vài chục nhân viên. Tôi đã leo từng bực thang trong doanh nghiệp, từ một kỹ sư trẻ vô danh tiểu tốt lên đến vị trí lãnh đạo của vài chục ngàn nhân viên, như thế trong nhiều năm, do đó tôi hiểu rất tường tận đời sống bên trong doanh nghiệp, các khối, các chức năng lắp ráp với nhau thế nào. Tôi đã làm việc trong nhiều khu vực của nền kinh tế, trong đó có ngành tư vấn kinh tế, thương mại, xây dựng hạ tầng và thượng tầng cơ sở, điện lực, giao thông vận tải, đường sắt, dầu khí, nước lọc và nước thải đô thị. Sau đó, tôi đã đảm nhiệm vai trò giáo viên trong các trường đại học về những bộ môn khá đa dạng như "Quy hoạch vùng và kinh tế đô thị" (Đại học Kiến Trúc TP.HCM), "Quản trị kinh doanh" (Đại học Quốc Gia TP.HCM, Viện John Von Neumann, và FPT School of Business). Và cuối cùng tôi cũng đang làm cố vấn cho Chính phủ Cộng hòa Pháp, làm cố vấn cho một số lãnh đạo doanh nghiệp và một số anh em học viên trẻ xuất sắc trong IPL (Institute of Potential Leaders).

Tôi đã đi hơn một nửa thế giới, làm việc khắp năm châu. Đi đến đâu, tôi cũng có một nhận xét rất kỳ dị, là con người ở đâu cũng

giống nhau trên phong cách làm việc, trên những phản ứng hàng ngày, trên ý tưởng đạo đức, trên khái niệm về hạnh phúc, hiệu năng..., nói tóm lại trên nhân sinh quan. Đáng lẽ mỗi nơi phải có những đặc trưng thì mới đúng sự chờ đợi! Từ đó, đi đến đâu, khắp năm châu tôi cũng cảm nhận được rất nhanh chóng những vấn đề tập thể của những doanh nghiệp hoặc tập đoàn, lý do chính là vì ở đâu cũng cùng chung một mẫu số. Y như một bác sĩ đã khám một trăm nghìn cơ thể, đến tuổi lão thành, ông bác sĩ có khả năng thẩm đoán bệnh khá đích xác, bất kể bệnh nhân thuộc chủng tộc nào. Tôi đã vào rất nhiều công ty nhỏ hay vừa, cũng như những tập đoàn lớn Việt Nam như Viettel, FPT, Sacombank, Vingroup, Tân Hiệp Phát, Xây Dựng Hòa Bình. Và tôi rất ngạc nhiên là những vấn đề, cũng như sức mạnh của các doanh nghiệp lớn nhỏ này đều một phần lớn tùy thuộc vào khả năng lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa tốt, lãnh đạo có khả năng, thì gần như doanh nghiệp đang sống những ngày vui vẻ trù phú. Vai trò của các cấp trung, nói một cách khái quát còn ít ảnh hưởng tại Việt Nam, tuy đang lớn dần.

Tôi xin khẳng định ngay tại đây, *nước Việt Nam chúng ta có nhiều lãnh đạo doanh nghiệp rất xuất sắc, nhất là tại những doanh nghiệp lớn*. Những người này, mà tôi đã đích thân gặp và có dịp trao đổi, có thừa khả năng để làm lãnh đạo cả những doanh nghiệp nước ngoài, thậm chí cả bên Hoa Kỳ, nếu như họ sinh trưởng tại những quốc gia đó. Họ đã chứng tỏ khả năng của mình trong một môi trường làm việc khó khăn hơn phần lớn các nước Tây phương nhiều. Thế mà họ vẫn đạt được những kết quả đáng thán phục và tôn vinh. Tôi xin hạ nón bái phục, và xin công khai niềm tự hào của tôi như một công dân của nền kinh doanh.

Thế nhưng ngoài một số lãnh đạo doanh nghiệp phi thường của Việt Nam, số lớn doanh nghiệp vẫn sống vất vưởng một cuộc sống kinh tế rất tầm thường, nếu không muốn nói xuề xòa và tạm bợ.

Họ không có chính sách, chiến lược, văn hóa cũng không. Đến sản phẩm thì một số cũng lỗi thời. Trong những doanh nghiệp này, khá đông lãnh đạo không hiểu rõ vai trò của chính mình và càng không hiểu những gì lớn lao đáng lẽ họ có thể thực hiện được với quyền lực và kỹ năng sẵn có dưới tay mình. Có lẽ họ không thực sự hiểu rõ quản trị và quản lý là gì, và tất nhiên không thể vùng vẫy nếu không ý niệm được những điều cơ bản tối thiểu. Tuy nhiên tôi tin rằng với kinh nghiệm họ sẽ thu thập rất nhanh chóng, với tính hiếu học và cơn đói đào tạo sẵn có, với bản năng tinh tế bẩm sinh, họ sẽ rất nhanh chóng giúp cho nền kinh tế/tài chính/thương mại của nước ta sớm vào một chu kỳ phát triển mới.

Không những tôi không một chút bi quan khi nói đến vài khuyết điểm của ngày hôm nay, tôi còn lạc quan là đằng khác! Nếu các doanh nghiệp lớn, trung và nhỏ được sự hỗ trợ của vốn ngân hàng, tôi tin rằng rất nhanh chóng nước Việt Nam chúng ta sẽ có được rất nhiều doanh nghiệp hùng mạnh, sắc sảo về khả năng sáng tạo, sinh hoạt năng động và có khả năng chế ngự rủi ro. Ở ngay tại đây tôi cũng nhắc nhở cộng đồng chúng ta nên đặt kỳ vọng vào các nhóm khởi nghiệp Việt Nam, những người trẻ đầy nhiệt huyết, can đảm. Họ thiếu tất cả, nhưng họ lại sở hữu một tài sản quý báu nhất là óc sáng tạo. Họ cần sự hỗ trợ, và số đông sẽ thành công, sau này có khả năng nhấc hẳn nền kinh tế nước nhà lên vài bực thang, bứt khỏi vòng luẩn quẩn địa ốc cố hữu. Tuổi trẻ Việt có sẵn một bộ óc sáng tạo tuyệt vời mà tất cả cộng đồng cần và nên khai triển.

Đối với các bạn lãnh đạo nào đang tham khảo sách này, tôi chỉ có một thông điệp. Bạn hãy tin tưởng vào chính mình, hãy nhận thức được rằng vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp bao quát hơn việc chỉ đạo hoặc ký giấy đơn thuần rất nhiều.

Nếu bạn quản trị tốt, chưa nói tới chuyện quản lý, thì công ty của bạn sẽ vui vẻ làm việc một cách thật nhịp nhàng, trông từ



ngoài vào ai cũng dễ có cảm tưởng là nhân viên của bạn nhàn hạ. Đúng người, đúng việc, đúng lúc, đúng chỗ, đúng chiến lược, đúng tầm nhìn thì việc gì cũng dễ. Nhưng điều quan trọng là chỉ có bạn, *người quản trị* mới có uy quyền và nhiệm vụ để làm *việc quản trị*.

Còn nếu doanh nghiệp của bạn luôn luôn náo loạn với đầy chuyện khẩn cấp, bạo động vì những rủi ro không kiểm soát, chuyển động bởi hàng loạt những tin xấu, thì bạn có quản lý cách mấy công ty sẽ vẫn đối mặt với đầy mâu thuẫn và xung đột. *Quản lý tốt cách mấy cũng không thay thế hoặc chữa được những căn bệnh xuất phát từ việc quản trị yếu*. Không những tôi đã thực nghiệm được cho chính mình trong 30 năm quản trị, mà tôi còn được nghe từ những nhà lãnh đạo nổi tiếng ở nhiều quốc gia, những hình mẫu mà tôi đã kể trong một chương khác.

* * *

Nếu bạn hỏi tôi một vài lời khuyên thực tiễn có khả năng giúp bạn quản trị tốt doanh nghiệp, dù bạn đang quản trị tốt từ nhiều năm rồi hay bạn vừa nhậm chức CEO, tôi sẽ không phải nhiều lời.

Trước nhất bạn hãy định nghĩa cho chính mình **hình thức quản trị** mà bạn muốn áp đặt trong công ty. Chẳng hạn nếu ở một nhà máy sản xuất thức ăn thức uống công nghiệp thì chắc chắn bạn đã ý thức được rằng văn hóa vệ sinh tuyệt đối cũng như những quy trình đi theo phải được đảm bảo mỗi giây mỗi phút. Nếu công ty của bạn thuộc dạng văn phòng tư vấn thì văn hóa học hỏi, thấu triệt thông tin, tinh thần nghiên cứu đến nơi đến chốn, phong cách làm việc bằng sự chia sẻ giữa đồng đội sẽ đương nhiên vô cùng quan trọng. Nếu bạn là một doanh nghiệp chuyên về xây dựng thì bạn sẽ hướng việc quản trị của mình đến những tiến bộ về công nghệ xây cất, đến cách kiểm soát công trường hữu hiệu nhất là tính an toàn tuyệt đối, đến việc theo dõi thị trường vật liệu và thầu phụ. Tất nhiên, triết lý quản trị sẽ khác nhau tùy theo nhu cầu của công việc và thị trường.

Nhưng trên hết, trong mọi loại doanh nghiệp, bạn nên hiểu rõ đâu là quản trị và đâu là quản lý. Bạn chỉ nên đưa người quản lý vào việc sau khi chính bạn, người lãnh đạo, đã cấu trúc được mọi việc, định nghĩa được hướng phải đi, lộ trình phải chọn, mục tiêu và mực chuẩn phải đạt.

Một việc bạn phải làm ngay, nếu như bạn vừa vào cầm quyền, là tách ngăn ban tài chính, ban đầu tư, ban nhân sự, ban quản lý chất lượng và ban PR với các đội "sản xuất". Tách không có nghĩa là bạn cấm cộng sự không được làm việc với nhau, mà bạn không muốn pha lẫn các chức năng sản xuất với những cơ cấu chiến lược của công ty. Bạn sẽ không thể để cho các thông tin chạy tự do tán loạn, nhất là nếu trong công ty của bạn các công đoàn lao động có chút sức mạnh.

Bạn **không nên ủy quyền ngay từ ban đầu** các chức năng tài chính, nhân sự, chất lượng và hình ảnh của công ty, vì đơn giản, không ai khác là chính CEO phải gánh vác trách nhiệm liên quan đến những chức năng này. Tiền của công ty phải là chính bạn nhận trách nhiệm trực tiếp. Nhân viên của công ty phải cảm nhận rằng họ là nhân viên trực tiếp của bạn cho dù họ ở vị trí thấp đến đâu. Chất lượng phải là chính CEO cáng đáng và chịu trách nhiệm. Và tất nhiên, còn có gì quan trọng hơn thể diện và hình ảnh bắc ra ngoài của công ty, do đó bạn không thể nhượng quyền về lãnh vực này. Bạn có thể có nhiều giám đốc đảm nhiệm thay mình trong các chức năng kể trên, nhưng hãy nhớ dù họ có quyền làm việc với tư cách giám đốc, bạn sẽ không ủy quyền vì trước sau gì, trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật chỉ có thể là chính bạn!

Nếu bạn đã bỏ công định nghĩa rõ thể chế quản trị của công ty rồi thì ngay sau đó, tôi khuyên bạn nên **chọn ngay một Giám Đốc Nhân Sự có thật nhiều kinh nghiệm**, thậm chí một vị gần tuổi hưu. Tất nhiên, ở chức năng nào cũng cần người giỏi và kinh nghiệm, và tôi tin bạn sẽ có được người giỏi tại mỗi vị trí. Nhưng lời khuyên của tôi về Giám Đốc Nhân Sự khá đặc biệt vì chỉ có ai hiểu sâu sắc về tâm lý con người mới có khả năng giữ được tính ôn tồn khi xử lý các chuyện liên quan đến nhân sự. Thêm vào đó, hãy nhớ là cho dù tin vào tính năng động của tuổi trẻ, bạn vẫn nên có *một hay hai đồng nghiệp có kinh nghiệm dày dặn trong đội lãnh đạo*. Vị trí nhân sự là phù hợp nhất cho người này.

Trong mọi trường hợp bạn phải giữ **liên hệ trực tiếp với toàn thể nhân viên**. Điều này không có nghĩa là bạn phải gặp tất cả nhân viên mỗi ngày. Nhưng mỗi nhân viên phải biết rằng khi cần họ có thể thoải mái gõ cửa văn phòng của bạn. Thứ nhất là vì khi làm vậy, bạn sẽ tránh được mọi hình thức quan liêu. *Kim tự tháp quyền hành sẽ trở thành lý thuyết nếu trên thực tế ai ai trong công*

ty cũng nhìn nhau như ***một đồng nghiệp***, kể cả các anh bảo vệ và quét sân. Vì đơn giản, ai cũng đóng góp cho kết quả chung. Trong các doanh nghiệp anglo-saxon ý niệm colleague (đồng nghiệp) rất phổ biến. Và khi đi qua cái sân của doanh nghiệp, bạn nên dừng lâu ở trạm xét cửa, hoặc khu vực các tài xế, hoặc phòng ăn trưa của các bảo vệ. Bạn sẽ cảm nhận trực tiếp ngay không khí của công ty mà bạn là chủ. Nếu không khí tại chính những nơi đó mà không được vui vẻ nhộn nhịp cho lắm thì bạn phải hiểu là công ty của mình đang có vấn đề!

Thế rồi, đã nhiều lần trong sách này tôi cảnh báo rằng **"chướng ngại" của nhà quản trị doanh nghiệp bao giờ cũng thuộc lãnh đạo cấp trung**. Tôi muốn nói rằng *tất cả những trò chơi chính trị, phản động, tham nhũng... phần lớn nằm ở cấp lãnh đạo trung*. Khi công ty của bạn không tài nào quản lý thời gian được tốt, đó 100% là do cấp lãnh đạo trung có những "chuyện riêng". Khi công ty của bạn mang tội quan liêu cũng lại chỉ do lãnh đạo cấp trung tạo ra không khí đó để tự cho cơ hội đóng vai ông vua con. Khi một đội làm việc không tốt do đội quá đông, bạn cũng chẳng cần tìm đâu xa lý do, y như rằng cấp trung sẽ tâu với bạn điều ngược lại là họ còn thiếu nhân sự. Khi xuất hiện công việc nào có thời gian tính thì bạn hãy định nghĩa thật rõ ràng "đường găng" (*critical path*), cùng với chính danh những nhân sự nào có trách nhiệm về đường dẫn này. Vì chắc chắn, bạn hãy tin tôi, *khi đường này bị kéo dài ra thì bao giờ thủ phạm cũng là lãnh đạo cấp trung*. Khai man, làm việc chậm, "chính trị chính em" trong doanh nghiệp, gây bất mãn, phao tin đồn... cũng đều do họ. Và kẻ nào khôn hơn thì sẽ còn cho bạn cảm tưởng là bạn được hắn bảo vệ.

Vậy tôi cho bạn bí quyết nhé: đừng bao giờ tổ chức các buổi họp khoáng đại quá nhiều, mà ngược lại nên thỉnh thoảng họp riêng với từng lãnh đạo nhỏ hoặc trung, bất chấp giữa họ với bạn có cấp

nào nữa không. Trong buổi họp trực tiếp này bạn hãy liên tục hỏi tại sao, tại sao và tại sao. Đến khi nào người kia bí tịt rồi thì bạn vẫn cứ hỏi tiếp, y như rằng có gì phải khai thì người ta sẽ khai hết.

Bạn hãy luôn luôn **chuẩn bị sẵn một kế hoạch kế thừa** với lãnh đạo cấp trung, nhưng phải giữ bí mật cho riêng mình. Có thể những gì tôi viết ở đây đã khiến một số anh em lãnh đạo cấp trung buồn lòng, dù tôi không có ý gì khác là khuyên lãnh đạo cao nhất nên tìm những nguyên nhân tại chính cấp trung này nếu có những mục tiêu không đạt được. Công bằng mà xét, *khi doanh nghiệp của bạn phát triển mạnh, làm việc nhanh, chi phí thấp, lợi nhuận cao thì chung quy cũng là nhờ việc làm xuất sắc của các lãnh đạo cấp trung! Khi may mắn ở trong tình huống đó thì bạn đã cầm chắc dưới tay một hay nhiều lãnh đạo cấp trung thực sự có khả năng để một ngay kia thay thế bạn!*

Hãy trở về nền tảng cơ bản của quản trị khi có tình huống khó nắm bắt

Nếu doanh nghiệp của bạn đang gặp một số chuyện rối rắm khiến bạn không định nghĩa được thật rõ ràng bản chất của vấn đề là gì, nó xuất hiện ở đâu, nó thể hiện dưới hình thức nào thì bạn nên trở lại cái nền cơ bản của quản trị.

Thứ nhất, doanh nghiệp của bạn sinh ra để làm gì, đóng góp gì cho xã hội, xây dựng được giá trị gì, là những câu hỏi đầu tiên bạn phải trả lời (hoặc trả lời lại) với tư cách của lãnh đạo doanh nghiệp. *Triết lý của doanh nghiệp là tiền đề tối thượng*. Không có triết lý thì doanh nghiệp sẽ là một nơi không có hồn, không có mục đích, và sẽ ở trong trạng thái kỳ lạ là nguồn vốn (thời gian và tài chính) vẫn tiêu hao trong khi ý tưởng cơ bản của mình vẫn chưa rõ. Sự hăng say, động lực sẽ không có. Và tất nhiên, một doanh nghiệp như thế không thể tồn tại lâu dài. Trái lại, một doanh nghiệp nắm vững

triết lý sinh hoạt của mình sẽ mở rộng óc hiếu kỳ để tìm hiểu xem những doanh nghiệp cùng triết lý, cùng ngành nghề đang nghĩ gì, đi đâu, với lộ trình nào, chiến lược nào. Xã hội sẽ hiểu việc làm của công ty của bạn khi triết lý doanh nghiệp được viết rõ.

Ngày xưa, khi Steve Jobs còn sinh thời thì ông và Bill Gates thường chấm chóe với nhau về triết lý của công việc. Doanh nghiệp của họ sinh cùng thời, cùng đem điện toán để phục vụ đám đông, hiệu năng của nền kinh tế. Nhưng họ chỉ giống nhau đến đúng chỗ đó thôi. Phần còn lại thì cách nhìn về giá trị mà doanh nghiệp của họ đem lại cho xã hội khác nhau. Bill Gates muốn tạo ra một dụng cụ làm việc theo cùng mực chuẩn là Windows, chia ra từng mô-đun; trong khi đó Steve Jobs muốn tạo ra một thế giới làm việc vui vẻ, hiệu quả và tích hợp. Một bên là mô-đun tách rời, một bên là tính tích hợp cao nhất có thể. Nhưng cả hai đã cùng nhau tạo một thế giới làm việc với hiệu năng cao qua những phần mềm và phần cứng vô cùng táo bạo.

Bạn hãy xem xét lại để xác nhận rằng doanh nghiệp của mình có một triết lý thật hợp lý, hợp thời, thực sự có ích cho nhân loại, hay ít nhất cho xã hội ngay chung quanh bạn. Có được triết lý đó thì bạn mới có cái nền để xây dựng một doanh nghiệp thành công.

Thứ hai là nếp sống văn hóa của doanh nghiệp. Như tôi đã viết trong một chương trước, văn hóa doanh nghiệp là chất kết dính làm cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ nhân sinh quan trong việc mình làm, những ưu tiên mà doanh nghiệp đã chọn, những phong cách ứng xử và những tôn chỉ hoạt động mà toàn thể nhân viên đã nhận là của mình. Văn hóa doanh nghiệp vận hành như *một sức mạnh vô hình, vừa tăng động lực, vừa khuyến khích sự tương tác đoàn kết, nhưng cũng là một dụng cụ để kiểm soát và tự kiểm soát rất mạnh*. Một doanh nghiệp chưa hoặc không có văn hóa khó lòng chỉ sinh hoạt đơn thuần trên quy

trình. Không một hệ thống quy trình nào sẽ đầy đủ để có thể điều phối cuộc sống hàng ngày quá phức tạp của doanh nghiệp. Ngược lại văn hóa doanh nghiệp có khả năng hướng dẫn mỗi nhân viên trong mọi tình huống.

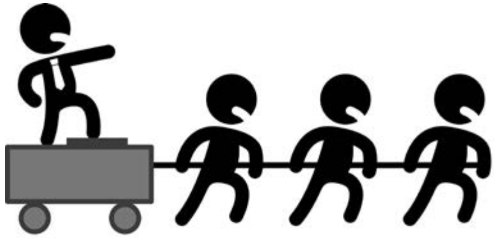
Thứ ba là mục tiêu phải đạt của doanh nghiệp. Bạn ạ, trong mọi trường hợp, bạn đừng tưởng "tốt là đủ". Mục tiêu của bất cứ doanh nghiệp nào trên thị trường phải là đứng số 1. Nếu doanh nghiệp của bạn không đứng số 1 của thế giới, hay số 1 của quốc gia, thì mục tiêu vẫn phải là đứng số 1 của tỉnh, hay đô thị hay huyện hay làng. Trong khi chờ đợi leo thang lên số 1 thế giới. Đây chính là điểm đáng ghét của nền kinh tế tư bản. Chỉ có mục tiêu số 1 là đáng ghi nhận, tất cả các mục tiêu nào khác sẽ không cho đủ bảo đảm để trường tồn. Chính vì vậy mà tại những quốc gia tư bản như Hoa Kỳ, các doanh nghiệp sáp nhập với nhau một cách năng động và nhiệt tình. Chỉ có chính sách M&A (Merger and Acquisition) mới có khả năng làm cho doanh nghiệp giữ vị trí số 1 mãi mãi. Giá của sự trường tồn đó bạn ạ. Cũng chính vì vậy, khi có cuộc sáp nhập, giá phải trả để mua một doanh nghiệp thường cao hơn giá trị thật của doanh nghiệp bị mua rất nhiều.

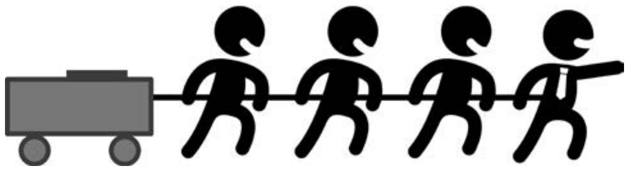
Thứ tư là doanh nghiệp phải luôn luôn chuẩn bị sẵn cho một cuộc cách mạng mới. Tại sao vậy? Vì hai lý do chính: tuổi thọ của sản phẩm ngày càng ngắn! Điều đó có nghĩa là khả năng sáng chế của công ty phải luôn luôn cao. Và để đạt được khả năng đó, bạn phải chấp nhận rằng công ty của mình thay đổi nhân sự đều đều, y như một cơ thể cần máu mới. Sản phẩm mới và nhân sự mới là hai điều kiện tối thiểu đấy bạn ạ. Mỗi năm bạn phải mướn vào 20% số nhân viên mới cũng như thải ra 20% nhân viên cũ, nếu như bạn muốn mỗi nhân viên ở lại trong công ty một thời gian trung bình là 5 năm. Đến đây, bạn hãy dừng lại mà tự xét: bạn có chương trình nào đổi 20% máu mới như thế không? Để thực hiện được nó, bạn

sẽ hiểu ngay rằng mình cần một Giám Đốc Nhân Sự năng động, một chính sách lương bổng thu hút và một chính sách đào tạo tích cực. Nhưng dù như thế thật thì có lẽ vẫn chưa bảo đảm cho công ty của bạn có một khả năng sáng tạo và đổi mới cao, bởi khi công ty có "quá nhiều quy trình" thì sức sáng tạo sẽ bị hao mòn!

Thứ năm là bạn chớ đánh giá thấp tầm quan trọng của "kinh nghiệm" trong việc quản trị. Ai đã học xong khóa đào tạo về quản lý, biết sử dụng các mô hình quản lý, các phần mềm quản lý thì sẽ đều biết quản lý tốt. Nhưng quản trị thì hoàn toàn khác. Không phải ai cũng có khả năng quản trị. Tôi đã đọc đủ sách về quản trị để xin khẳng định rõ với các bạn rằng *không sách quản trị nào có giá trị thật khi tác giả chưa bao giờ quản trị nhiều doanh nghiệp cả lớn hay nhỏ*! Bạn ơi, trước khi mua sách về quản trị, bạn hãy vào mạng để kiểm tra ngay xem tác giả là một "tác giả kỳ cựu" hay một "nhà quản trị kỳ cựu"! Các tác giả kỳ cựu thì rất đông, thậm chí rất nổi tiếng vì họ đã bán rất nhiều sách. Nhưng những lãnh đạo kỳ cựu sẽ khó kiếm hơn, vì ít khi họ viết sách! *Không gì có thể thay thế được sự trải nghiệm thật khi nói chuyện về quản trị*. Không ai có thể tưởng tượng được quản trị một tập đoàn 20 hay 50 ngàn nhân viên với đủ mọi quốc tịch làm việc khắp thế giới, với những mâu thuẫn nội bộ kinh khủng khó thế nào. Những tay viết sách nào mang sơ đồ này, biểu đồ kia để dạy bạn quản trị công ty thì hoặc họ chưa biết gì về quản trị, hoặc họ vô tình hay cố ý hiểu sai và lầm lẫn với quản lý. Người quản trị cần có được kinh nghiệm nhuần nhuyễn không những trong công việc, trong doanh nghiệp, mà cả trong cuộc sống.

Thứ sáu, bạn luôn luôn phải nhớ như in trên trán rằng doanh nghiệp là của ai. Bạn sẽ nói: "Ô hay, ông này đang nói gì vậy? Doanh nghiệp là của chủ chứ của ai. Chủ là người bỏ vốn hoặc là người chủ hữu nhiều cổ phiếu nhất chứ gì nữa!". Thế là bạn đã đi





vào một lầm lẫn vô cùng tai hại. Tôi nhìn nhận rằng tại Việt Nam, 99% chủ doanh nghiệp nghĩ thế, và tôi cũng nhìn nhận rằng nếu như chủ doanh nghiệp muốn giải thể công ty của họ thì trên mặt pháp lý, họ hoàn toàn có thể làm được việc đó. (Ở Tây Âu, việc này là không thể!)

Nhưng, ở đây nào có ai nghĩ đến việc giải thể, hướng đi của doanh nghiệp bao giờ cũng phải là hướng phát triển. Nếu doanh nghiệp của bạn làm việc hiệu quả, đó là nhờ sự tin tưởng của khách hàng, sự cố gắng của các thành phần lao động, sự đóng góp của các ngân hàng, thậm chí sự hỗ trợ công khai hay ngấm ngầm của thể chế. Doanh nghiệp cũng là một phần của tất cả những kịch sĩ nói trên. Bất cứ kịch sĩ nào hắt hơi thì công ty của bạn sẽ lao đao ngay.

Thế rồi, trên một mặt khác, nếu chỉ cần đơn thuần có vốn hay cổ phiếu để nói rằng doanh nghiệp là của mình thì đúng lúc đó bạn đang có tư duy quan liêu. Với tư duy này, bạn sẽ không làm

cho nhân viên phấn khởi, khách hàng tin tưởng tuyệt đối, người tiêu dùng ủng hộ. Bạn có biết tại sao ở nhiều nước tư bản, các công ty có mặt trên sàn hay tặng cho nhân viên cổ phiếu ưu đãi (*stock options*) không? Đó là vì họ đã trải nghiệm rằng vào đúng lúc cổ phiếu được đưa vào tay nhân viên, thì nhân viên cũng sẽ làm chủ doanh nghiệp, và từ đó nhân viên sẽ làm việc với một động lực khác hẳn: đó là động lực của người làm chủ. Họ đã trở thành một đồng nghiệp thay vì một nô lệ trá hình. Khác lắm chứ, bạn nhỉ.

Tất cả các nghiên cứu toàn cầu về quyền chủ hữu doanh nghiệp đều nhấn mạnh trên điểm rằng: rất khó biết ai thực sự là chủ, nhưng chắc chắn người có nhiều cổ phiếu hay có đa số vốn không phải là người chủ duy nhất. Biết rõ ai là chủ có lẽ sẽ chi phối nặng nề tinh thần quản trị, mối quan hệ giữa nhân sự trong doanh nghiệp, và đặt lại vấn đề trường tồn dưới một cái nhìn mới. Khi luật biểu tình được ban hành, khi công đoàn độc lập trưởng thành, khi các khách hàng cảm nhận được thấu đáo vai trò quan trọng của mình trong sự trường tồn của doanh nghiệp, các chủ doanh nghiệp sẽ sớm thấu hiểu rằng doanh nghiệp là sự hợp tác tay bốn tay năm, giữa vốn của cổ đông, sức lực của nhân viên và lao động, sự đóng góp của ngân hàng, và sự hưởng ứng của xã hội, trong đó có sự chấp thuận của xã hội dân sự và sự lãnh đạo của các cơ chế chính quyền.

Trong chính sách tuyển dụng, bạn hãy lý luận như các đội bóng đá trong việc thu hút cầu thủ. Đó là điều thứ bẩy. Đội đá hay là đội đặt ưu tiên vào tinh thần đồng đội chứ không đơn thuần chiêu mộ cầu thủ tài năng. Một nghìn lần xem các trận bóng đá, một nghìn lần bạn sẽ cảm nhận rằng việc bóng được chuyền nhanh giữa đồng đội mới giúp đội chóng dẫn bàn, chứ không phải một tài năng xuất chúng nào một mình dẫn bóng vào thành. Bạn có thể phản biện rằng thêm tài năng có sao đâu! Chính chỗ đó là khuyết điểm về lý luận, vì thứ nhất bạn sẽ gây áp lực cho người tài năng,

thứ hai là ít ai muốn cộng tác với tài năng. Thế là tài năng sẽ phải làm việc khá cô đơn. Thiết tưởng ngay khi chiêu mộ những người có khả năng đem lại giá trị thêm cho công ty, bạn nên tham khảo để lấy được sự đồng thuận rộng rãi cũng vì cùng lý do đó. Kinh nghiệm cho thấy chưa bao giờ nhân tài làm được điều gì khi công ty không cộng tác chặt chẽ với họ. Giống như trong bóng đá, có rất nhiều đội mua quá đắt một ngôi sao để rồi đồng đội chẳng thèm chuyền bóng cho ngôi sao này.

Ngược lại, tôi đã được chứng kiến rất nhiều công ty làm việc như cái máy chạy đều, chạy nhịp nhàng vì nhân viên gắn bó, đoàn kết và làm việc trong trật tự. Không ai được hưởng một sự biệt đãi gì trong những công ty này. Và đến khi cần có sự tăng cường, không có gì ngăn cản công ty "*outsource*" (thuê gia công từ ngoài) đối với nhu cầu mới đó. Chính sách *outsourcing* sẽ giúp cho công ty giải quyết một vấn đề "mũi nhọn" trong một thời hạn ngắn, và không đặt ra nhu cầu mướn một nhân tài vĩnh viễn.

Thứ tám, bạn hãy quản trị các tướng tá của mình một cách chặt chẽ. Lãnh đạo cấp trung là gốc rễ của rất nhiều vấn đề trong doanh nghiệp, bởi lẽ đơn giản, nếu chính bạn không kiểm soát họ thì không có ai trong doanh nghiệp có khả năng và quyền thế để làm việc này thay bạn. Nhưng, điều mâu thuẫn là chính lãnh đạo cấp trung lại thường là các cục cưng của bạn, thậm chí con cháu trong gia đình! Bạn vịn vào họ để quản trị, và họ biết điều đó. Thực ra, nếu muốn công ty của mình thật yên bình thì bạn nên làm những việc sau đây:

- *Giữ thói quen làm việc trực tiếp cả với những đồng đội của các lãnh đạo cấp trung.* Bạn sẽ hiểu sớm là chính vài lãnh đạo cấp trung của bạn cũng chẳng làm gì mà chỉ đơn thuần chuyển lệnh của bạn xuống dưới. Đôi khi, ngay cả giá trị gia tăng từ họ cũng hoàn toàn không có.

- *Quản lý lãnh đạo cấp trung là quản lý trước hết thời gian của họ*. Những lãnh đạo này luôn có quá nhiều tự do để tự quản lý thời gian, từ đó họ có rất nhiều "chuyện riêng".
  Nào là họ không đi cùng chuyến bay với đồng đội, viện cớ này nọ mà không ai dám hỏi tại sao. Biết đâu họ muốn có người khác cùng đi theo nhưng không cho ai biết? Họ luôn luôn quá bận, nhưng nếu chính bạn là CEO kiểm tra kỹ hơn thì sẽ thấy số đông chẳng có việc gì nhiều. Vả chăng khi quá bận thật sự thì cũng do họ không điều khiển tốt đội của mình, tóm lại họ không quản trị vững vàng thay bạn. Trong việc quản lý thời gian, tôi luôn luôn vạch rõ "đường găng" (*critical path*) mà tôi đặt cá nhân của lãnh đạo cấp trung phải đích thân phụ trách trên đó.
- *Cách chia văn phòng cũng có nhiều ảnh hưởng đến việc làm của lãnh đạo cấp trung*. Xưa kia, tôi chỉ cho phép các lãnh đạo cấp trung chọn giữa 2 phương án: hoặc văn phòng của họ ở chung với đồng đội, hoặc họ ở chung văn phòng với chính tôi! Rút cục, sau khi khuấy động công đoàn để phản đối việc này với lý do là lãnh đạo cấp nào cũng phải có văn phòng riêng, cuối cùng họ chịu "ở chung" với đồng đội của mình. Chẳng tên nào chịu ngồi chung văn phòng với CEO! Điều này chứng minh rõ rất nhiều chuyện.
- *Trong mọi văn bản hoặc biểu đồ nào đó trong công ty, tôi đặt quy định là bất cứ ai đụng vào văn bản cũng phải ký vào*. Quyết định này rất ác đối với lãnh đạo cấp trung, vì khi một văn bản được thiết lập, đôi khi phải xuống đến 5, 6 cấp bậc mới gặp chính tay đã viết ra văn bản. Thế là nhiều cấp bậc can thiệp quá, tình huống này tất nhiên phải được sự chú ý của CEO. Chỉ để viết ra một văn bản mà kim tự tháp quá cao, nghĩa là có đến 4 tầng không mang lại một chút giá trị gia tăng gì!

Trong rất nhiều, nếu không muốn nói gần 100% doanh nghiệp, mô hình tổ chức của doanh nghiệp giống như một kim tự tháp. Thậm chí tôi quen biết một số chủ doanh nghiệp mất rất nhiều thì giờ trong ngày tháng để điều chỉnh sơ đồ tổ chức. Họ làm tôi có cảm tưởng họ rất tự mãn ngồi trên hàng trăm, hàng nghìn nhân viên ở dưới mình trong sơ đồ. Làm vậy, họ phạm phải nhiều lỗi lầm to tát.

Thứ nhất sự tự mãn tuy chính đáng nhưng lại không có chỗ trong việc quản trị. Thứ hai, ngay khái niệm kim tự tháp ngày nay đã trở thành một con khủng long quá già nua cũ kỹ: nó tiêu biểu cho một thứ quan liêu, hay một tổ chức có tính cách quân sự. Nhưng tiếc thay, quân sự không phải là nhân sự! Quân sự phải có chỉ huy và kỷ luật. Nhân sự lại cần quản trị và tâm lý. Nói thật ngắn gọn, nếu chọn kim tự tháp làm mô hình tổ chức thì lãnh đạo chẳng còn nhìn thấy gì nhiều, cảm nhận gì nhiều trong doanh nghiệp nữa. Và nhân viên cũng chẳng nhìn thấy lãnh đạo của mình. Điều này là một khiếm khuyết vô cùng quan trọng: *khi nhân viên không biết ông chủ thật của mình muốn gì thì doanh nghiệp không còn là doanh nghiệp thật nữa,* nó trở thành một trận chiến tranh quyền giữa các lãnh đạo cấp trung gieo hỏa mù và đòn tâm lý, tìm mọi cách để cho phía trên xác nhận được công lao của mình. Cấp cao hơn sẽ nhận được toàn những báo cáo sai, trong khi đó cấp thấp hơn thì bị bịt mắt, tai và nhất là miệng.

Điều thứ chín tôi muốn khuyên bạn chú ý là nên thường đi kinh lý dọc xuôi công ty của mình. Tôi làm việc này rất thường, và vào những lúc rất bất ngờ. Kinh nghiệm cho thấy là mỗi khi đi một vòng thì tôi lại khám phá ra nhiều điều bất ngờ. Tôi có một thói rất xấu, nếu nhìn qua nhãn quan của nhân viên, là khi ở văn phòng mà cảm thấy chồn chân thì tôi phóng ra ngoài và đi thăm một cách tùy hứng các văn phòng hoặc công trường của công ty. Tôi xuống lầu

2, tôi lên lầu 5, tôi vào phòng kế toán, tôi tới trò chuyện với cô thư ký của anh lãnh đạo nào đang đi vắng. Một trăm chuyện như vậy sẽ làm cho tôi có một hình ảnh thực về công ty.

Một hôm tôi bất chợt chọn ngồi cạnh một cô thư ký và khám phá ra cô đang chơi *game*. Tôi vặn hỏi, cô trả lời một cách rất bình thản rằng mình đã xong hết sạch việc, kể cả xếp mọi văn bản vào trong các hồ sơ lưu giữ. Và cô nói nếu được phép, cô xin về sớm vì cô có đứa con bị bệnh. Tôi cho cô về ngay. Cả công ty chờ đợi tôi phạt cô vì chơi *game*, nhưng không, đối với tôi thì khi đã giải quyết xong hết sạch mọi việc, công ty chẳng có lý do gì để trách cô. Nhưng ngay bên cạnh cô, có mấy đồng nghiệp bị tôi hạch hỏi: thế các em đã làm xong sạch việc chưa? Họ đỏ mặt và từ đó rất sợ tôi đi qua kinh lý! Nếu đến các công trường thì bạn sẽ thấy ban quản lý công trường tuân thủ rất ít các quy trình của công ty, thậm chí còn vô tình cẩu thả, đôi khi làm cho sự cố xảy ra. Thế rồi ngoài công việc chính, hễ đi kinh lý thì bạn sẽ khám phá ra rất nhiều trường hợp tham nhũng nội bộ. Có những chuyện tham nhũng vặt, như tha thứ cho nhau những lỗi nhỏ, đi ăn về muộn, lấy bút chì giấy vở của công ty. Những vụ "tham nhũng" bằng *sex* cũng thường xảy ra. Nhưng những vụ tham nhũng to nhất là ở thầu phụ và vật liệu. Bạn sẽ không bao giờ khám phá những thứ tham nhũng này nếu cứ ngồi yên làm việc trong văn phòng.

Điểm thứ mười bạn nên chú ý là phải trực tiếp tỏ ra trân quý nhân viên các cấp. Để tôi cho bạn một bí quyết: hãy xem mỗi nhân viên như một đồng đội đang cùng bạn leo núi Hi Mã Lập Sơn. Dây leo gồm tất cả các đồng đội của bạn. Hễ một người nào đuối sức thì cả dây leo sẽ rơi!

Muốn chứng tỏ sự trân quý của mình, với tư cách CEO, bạn nên đích thân đón tiếp người mới vào. Không những thế, bạn nên hỏi về gia đình của họ, những hoài bão, ước mong khi vào trong công

ty, nên hỏi họ có muốn được đào tạo thêm về chuyên môn nào không. Đó cũng là dịp nhân viên mới vào cảm nhận họ gia nhập một gia đình, và bạn nên khuyến khích họ cứ chia sẻ thoải mái những vấn đề riêng tư. Nếu "gia đình" quá đông, công ty quá đông, thì các lãnh đạo cấp trung cũng phải áp dụng đúng tinh thần này. Tuy vậy bạn cũng vẫn thỉnh thoảng tự cho mình quyền đi thăm nhân viên khắp công ty tại mọi cấp, mọi nơi công ty làm việc.

Cùng chung tinh thần này, *bạn nên có chính sách giải quyết thôi việc cho nhân viên một cách hệ thống*. Bạn nên cho họ biết là có lúc họ vào thì cũng có lúc họ sẽ ra đi, nên giải thích cho họ rằng chính sự ra đi của họ mới cho phép họ có được một chân trời mới thú vị hơn, thay vì khư khư đóng vít tại chỗ. Tính hệ thống nằm ở chỗ việc này phải được chuẩn bị một cách thật ân cần như *một quá trình tự nhiên*. Công ty không bao giờ được bỏ rơi một ai, nhưng điều đó không có nghĩa là người nào cũng ở mãi, vì chính bạn một ngày kia cũng sẽ rời vị trí CEO.

Tóm lại, người nào đã làm việc trong công ty sẽ *suốt đời là bạn của công ty*. Bạn hãy sáng lập ra hội ái hữu những cộng sự viên của công ty và hãy tổ chức cho họ gặp nhau hàng năm. Làm như vậy sẽ tránh được mọi phản ứng âm, như tủi thân, thù hận, điều mà mọi công ty phải hết sức phòng ngừa.

Cuối cùng, mỗi tuần, bạn nên *dành hai giờ đồng hồ để có một bữa cơm thân mật* với một chục nhân viên được rút thăm. Một buổi như thế sẽ giúp cho bạn gần gũi nhân viên cũng như nhân viên gần gũi bạn, và bạn sẽ rút tỉa được rất nhiều thông tin mà các cấp có thể vô tình quên báo cáo. Bạn ạ, quản trị là gì nếu không phải là điều động nhân sự để gặt hái kết quả cao nhất từ động lực đóng góp của họ?

Điều thứ mười một là bạn hãy lắng nghe và trân quý khách hàng. Doanh nghiệp của bạn sẽ ngã vào ngày mà không ai trong

doanh nghiệp hiểu rõ mồn một thị trường và cảm nhận một cách tinh vi nhu cầu của khách hàng. Nói thì dễ, nhưng số đông doanh nghiệp gặp phải vấn đề kinh điển này. Trên đời này ai cũng có chút chủ quan. Doanh nghiệp nào cũng tưởng mình biết khách hàng của mình. Nhưng mỗi năm, hàng chục ngàn doanh nghiệp phải giải thể và một trong những lý do chính, nhưng không phải duy nhất, là doanh nghiệp đang sản xuất ra những sản phẩm hoặc dịch vụ mà không còn ai ưa chuộng.

Sao lại thế được nhỉ? Tôi sản xuất dụng cụ tốt, tôi sản xuất món ăn ngon, tại sao tôi lại không bán những thứ đó được chứ? Một là vì doanh nghiệp của bạn có đối thủ cạnh tranh. Bạn không những phải sản xuất tốt, mà còn phải làm tốt hơn đối thủ, với giá rẻ hơn. Hai là vì bạn chưa thấu hiểu luật đào thải của thế giới ngày nay: sản phẩm nào cũng phải có tính *users' friendly* (dễ dùng cho khách hàng). Khi Steve Jobs chế ra chiếc iPhone đầu tiên, ông đã cho cộng sự đem một chiếc sang Hồi Quốc, đưa vào tay một đứa trẻ con 6 tuổi. Cộng sự báo cáo rằng thằng bé vừa cầm chiếc iPhone đã biết khởi động máy bằng cách quẹt ngón tay vào màn hình. Steve Jobs nhẩy lên hào hứng nói: "Đây là một thí nghiệm quan trọng và tích cực. Sản phẩm của chúng ta phải thật dễ sử dụng cho người tiêu dùng. Tất cả các chức năng phải được hấp thụ dễ dàng như một điều dĩ nhiên". Bên Nhật, nhiều doanh nghiệp cố gắng đơn giản hóa sản phẩm của họ đến độ người tiêu dùng không cần phải đọc tờ hướng dẫn để khởi động máy mới mua và sau đó sử dụng hàng ngày. *Users' friendly* là thế – sản phẩm là bạn của người tiêu dùng, chứ không phải một bài toán thách thức.

Cách mà ông Terry Leahy, Tổng Giám Đốc của chuỗi siêu thị lớn hàng đầu thế giới Tesco, nỗ lực làm bạn với khách hàng và ý muốn giúp khách hàng mua bán dễ dàng đã đưa Tesco lên số 1 thế giới trong nhiều năm, đứng ngang hàng với Walmart. Ông đã viết

một cuốn sách với tựa đề *Management in Ten Words*, trong đó, ông không nói khác chi tất cả những nhân vật phi thường đã là hình mẫu của tôi: *quản trị là một việc thật đơn giản, hễ cầu kỳ thì không còn là quản trị tốt nữa.* Tóm lại: *doanh nghiệp hãy thực sự tích cực yêu chuộng khách hàng của mình* và hãy chứng tỏ điều này hàng ngày.

Điều thứ mười hai là CEO phải cân nhắc rất kỹ khi ủy quyền. Chuyện ủy quyền không chỉ đơn thuần là một việc chức năng, vì ngay sau khi CEO ủy quyền, các lãnh đạo to nhỏ trong công ty bắt đầu chơi trò chơi đoán mò "vì sao việc này lại ủy quyền cho người này, người nọ..." Việc ủy quyền là một quyết định luôn luôn có tính cách "chính trị". Và người được ủy quyền về lâu về dài sẽ thu góp thêm quyền thế. Tóm lại, cho dù việc ủy quyền có tính cách nhất thời chăng nữa, tác dụng của nó không trung lập cho đời sống trong doanh nghiệp, do đó cần được CEO cân nhắc thật kỹ lưỡng. Có nhiều việc bạn có thể ủy quyền, tuy nhiên, bạn vẫn phải trực tiếp theo dõi và can thiệp khi cần:

- *Thứ nhất, lãnh đạo không thể giao an ninh doanh nghiệp và chính sách chất lượng* cho bất cứ ai khác, cho dù lãnh đạo có thể có nhiều phụ tá lo về việc này. Trong một gia đình thì người cha phải lo cho gia đình được an toàn và được hưởng một cuộc sống chất lượng. Đối với doanh nghiệp thì đây là phận sự không thể ủy quyền của lãnh đạo.
- *Thứ hai là việc sáng tạo*. Nhân viên trong một doanh nghiệp không bao giờ lộ diện về khả năng sáng tạo nếu không có lãnh đạo đích thân khuyến khích. Trong nhiều công ty có óc sáng tạo phong phú, thường người ta được chứng kiến các lãnh đạo cấp cao đích thân tham gia vào việc sáng tạo một cách vui vẻ.
- *Thứ ba là việc truyền thông trong doanh nghiệp*. Việc này cũng liên quan mật thiết với triết lý doanh nghiệp, văn hóa

công ty. Nó là dụng cụ để phổ biến những ý tưởng của lãnh đạo, những tư duy mà lãnh đạo mong nhân viên áp dụng.

- *Thứ tư, lãnh đạo phải đích thân tiếp cận với cộng đồng tài chính.* Uy tín của lãnh đạo sẽ có khả năng giúp cho doanh nghiệp nhận được sự ưu đãi của thị trường, trong đó có thị trường chứng khoán, nếu doanh nghiệp có mặt trên sàn. Sự hỗ trợ hàng ngày của ngân hàng là mạch máu của doanh nghiệp, do đó người CEO cần đích thân tham gia vào việc này.



- *Thứ năm, một phận sự dành riêng cho lãnh đạo là phải đánh giá thường trực những cơ hội sáp nhập hoặc mua bán công ty*. Việc này không thể giao cho bất cứ ai khác, nhất thiết cá nhân CEO phải quan tâm, vì sáp nhập là một chính sách liên quan mật thiết với cổ đông. Ngoài ra, mỗi khi cơ hội sáp nhập xuất hiện, công cuộc thẩm định pháp lý (*due diligence*) cần phải được giữ bí mật một cách tuyệt đối.
- *Thứ sáu, mối quan hệ với công đoàn lao động* cũng phải là mối quan tâm của lãnh đạo, tuy số lớn các doanh nghiệp giao việc này cho những vị trí như Phó Chủ Tịch hay Phó Tổng. Giao thì giao, nhưng lãnh đạo nào cũng nên gặp những đại biểu công đoàn thường xuyên.
- Bên cạnh đó, những vấn đề kỹ thuật, những chuyện xích mích giữa các đơn vị, những việc thương thuyết hợp đồng, những sự đầu tư cần thiết cho công ty có thể được giao cho các lãnh đạo cấp dưới, tuy nhất thiết CEO phải duyệt vào lúc cần thiết.

Một doanh nghiệp không phải một bệnh viện, nhà dưỡng lão, cơ quan từ thiện hay tổ chức xã hội, đây là điểm thứ mười ba. Doanh nghiệp phải là doanh nghiệp, điều này nghĩa là trong việc quản trị, người lãnh đạo không nên để nhân viên "thừa" ở lại vất vưởng. Nhân sự thừa sẽ là một tai họa kinh khủng, vì chính những người này, do không có việc nhất định sẽ vô tình hay cố ý gây ra nhiều chuyện bất trắc, những tin đồn vô căn cứ...

Với tư cách là lãnh đạo công ty, bạn phải cảm nhận là doanh nghiệp của mình không thể chấp chứa những người yếu kém, lười biếng, thiếu khả năng, không quan tâm... Doanh nghiệp có đối thủ cạnh tranh, có khách hàng khó tính, có đồng lương và các chi phí khác phải tiết kiệm, nên không thể được hiểu như một nơi từ thiện, cứu nhân độ thế.

LỜI KẾT

Phúc lành từ đạo lý con người

Bạn ạ, ý cuối cùng của tôi là tất cả chúng ta đừng bao giờ quên doanh nghiệp là một nơi tụ tập người với người.

Nếu như xã hội này chỉ có súc vật mà vắng người, có lẽ xã hội cũng không có doanh nghiệp, họa may chỉ ở xã hội của kiến hay của ong. Cha tôi xưa kia cứ nhắc nhở tôi mãi: doanh nghiệp trước hết là một tập thể của con người. Bạn mà quý trọng từng nhân viên thì doanh nghiệp của bạn về lâu về dài sẽ quy tụ hết những nhân sự tốt trên thị trường. Ngược lại nếu nhân sự không được trân quý đủ hoặc không nhận được sự tin tưởng cần thiết thì khó lòng sau này bạn có được những cộng sự xuất sắc, hoặc nếu có nhờ lương cao bạn sẵn sàng trả, họ vẫn sẽ không ở lâu với bạn. Đây là lẽ tự nhiên, có phải thế không? Nghĩ cho cùng, người chủ doanh nghiệp thành công, trên bản chất, là người biết thu hút người tốt, thậm chí những nhân tài. Mà người tốt về với ta thì sẽ không đi phục vụ nơi khác. Chất liệu quý nhất của doanh nghiệp là nhân sự. *Bạn không thể nào thất bại nếu quy tụ được chung quanh mình những người tốt, tận tụy, trung thành, giỏi giang và nhất là hạnh phúc.*

Bạn ạ, nếu chỉ có một lời chúc thì tôi xin chúc chính bạn, với tư cách lãnh đạo và chủ doanh nghiệp, sẽ thu hút được nhiều nhân viên trung tín và lành mạnh. Bạn hãy triệt để áp dụng phương ngôn "Chân, Thiện, Mỹ" trong mọi trường hợp. Bạn hãy nhất thiết đơn giản hóa mọi vấn đề, vì không một bộ môn nào hơn Quản Trị cần những ông lang Đông y mà chính tôi đã là một. Chớ phức tạp hóa, rối ren hóa, lý thuyết hóa, đo đạc hóa, phương trình hóa, nhân-chia-cộng-trừ hóa trong việc quản trị. Hãy đơn giản hóa vì số lớn vấn đề quản trị đều phát sinh từ con người, cần có sự tham gia của trực giác và trái tim để giải quyết, để gỡ tháo, để san bằng. Bạn có thể khiến bệnh tật không bao giờ phát sinh – làm ông lang Đông y là thế. Có nghĩa nếu với tư cách lãnh đạo, bạn khiến mỗi nhân viên có thể nói thật với nhau một cách ân cần, tích cực và hòa nhã thì bạn không xa điểm nghệ thuật của quản trị lắm đâu.

Doanh nghiệp cần nhân tài, nhân tài thực. Nhưng doanh nghiệp không cần nhiều nhân tài đến thế mà ngược lại cần rất nhiều nhân viên gắn bó và tương tác tương ứng. Nghệ thuật quản trị, nói cho cùng là làm cho tập thể của mình cần mẫn chiều chuộng khách hàng. Ngày nay và trong tương lai. Hai tập thể chiều chuộng nhau, trân quý nhau là triết lý tuyệt đối. Nhắc đến Đông y, tôi xin long trọng nói với các bạn là phong cách của người Việt chẳng thua gì các phương pháp của Tây Âu. Không thể chối cãi, chúng ta cần học từ Tây Âu về các phương pháp quản lý khoa học và khách quan, nhưng chúng ta không có gì thua kém họ về quản trị. Tôi còn nghĩ bên Tây Âu cần học lại ông lang Đông y, rằng thượng sách vẫn là đừng để các vấn đề phát sinh. Vì vậy, chúng ta thực sự có một ngàn lý do để lạc quan.

Tôi xin chúc các bạn thật nhiều may mắn, chúc các bạn trở thành những nhà quản trị xuất sắc, thu thập được nhân tâm, biến hóa các

nhân viên của mình thành những bàn tay kỳ diệu từ những con người tốt lành. Tôi nhìn nhận rằng mình đã bất ngờ nhận được sự che chở mãnh liệt từ Đấng Trên Cao. Các Thánh nhân đã ban phúc lành cho tôi và doanh nghiệp của tôi. Xin chúc tất cả các bạn đọc gặp phúc lành tương tự.

PHAN VĂN TRƯỜNG
Tháng 3, năm 2017

Mục lục

MỘT ĐỜI QUẢN TRỊ

PHAN VĂN TRƯỜNG

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT

Biên tập & sửa bản in: ĐẶNG VĨNH THẮNG

Bìa: KIM DUẨN

Trình bày: MAI KHANH

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,
Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh
Điện thoại: (028) 39316289 - 39316211 - 39317849 - 38465596
Fax: (028) 38437450
E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn
Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,
Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội
Điện thoại: (024) 37734544
Fax: (024) 35123395
E-mail: chinhanhhanoi@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)
161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450
Email: info@ybook.vn
Website: www.ybook.vn



... Thỉnh thoảng tôi mỉm cười khi so sánh lương bổng lãnh đạo của mình với mức lương kỹ sư trưởng trước đây, và không khỏi nghĩ rằng: thà làm ở vị trí trước còn hơn, ít trách nhiệm quản trị, chỉ có công việc quản lý, nhẹ nhõm hơn nhiều, mà khoảng cách lương bổng cũng không đủ để bù đắp những đêm không ngủ được do trách nhiệm mới quá nặng nề! Không những thế, tôi còn tiếc thời kỳ trước bởi vào lúc đó mình còn làm những việc vui thú, liên quan đến môn học của mình, đến sở thích của mình vì còn là chuyên viên. Nay, với trách nhiệm lãnh đạo thì 80% thời giờ là giải quyết những tranh chấp nội bộ, những sự ghen tuông so bì về lương bổng hay về trang trí văn phòng của các cộng sự cao cấp thuộc phạm vi của tôi, những tình huống vớ vẩn hay ngớ ngẩn như chuyện sex trong công ty, chuyện chia tài xế giữa hai đội làm việc, còn lại 20% thời gian thì phải đi tháp tùng Chủ Tịch, nói toạc ra là đi xách cặp cho lãnh đạo cao hơn.

Cũng may, nghề làm lãnh đạo không chỉ có thế! Hay đúng hơn, bản thân tôi không cho phép tôi nhìn nghề làm lãnh đạo chỉ đơn giản thế! Nhưng, thực tâm mà nói, từ khái niệm lãnh đạo là một chức vị sang khái niệm lãnh đạo là bao trùm trách nhiệm, nay tôi khám phá ra lãnh đạo cũng là một nghề mà mình phải thuộc những "dos and don'ts", tạm dịch là những gì phải làm và những gì phải tránh khi làm lãnh đạo...

(Trích **Một đời quản trị**)



ISBN 978-604-1-09688-2

9 786041 108165